

Kanerva Huovinen

## **REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT JA –PROSESSI**

Case-tutkimus suomalaisissa suurorganisaatioissa

# **REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT JA –PROSESSI**

Case-tutkimus suomalaisissa suurorganisaatioissa

Kanerva Huovinen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma, Henkilöstö- ja organisaatiojohtaminen

---

Tekijä: Kanerva Huovinen

Opinnäytetyön nimi: Rekrytointikäytännöt ja – prosessi – Case-tutkimus suomalaisissa suurorganisaatioissa

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja – vuosi: Kevät 2014

Sivumäärä: 50 + 1 liitesivu

---

Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvailla organisaatioiden rekrytointiin vakiintuneita, hyvinä pidettyjä käytäntöjä sekä rekrytointiprosessin kulkua. Tutkimuksellani pyrin löytämään vastaukset kysymyksiin: ”Miten rekrytointiprosessi organisaatioissa etenee?” sekä ”Millaisia rekrytointikäytäntöjä organisaatioilla on?” Halusin opinnäytetyölleni rekrytointiin liittyvän aiheen, sillä olen jo pitkään ollut kiinnostunut rekrytoinnista ja haluaisin tulevaisuudessa työskennellä siihen liittyvien työtehtävien parissa. Koen aiheen myös ajankohtaiseksi. Löysin mielenkiintoisen aiheen työni toimeksiantajana toimivan SOL Palvelut Oy:n kautta, sillä yrityksellä oli tarve aiheesta tehtävälle tutkimukselle. SOL Palvelut Oy on yksi Suomen suurimmista palvelualan yrityksistä, jolla on toimintaa usealla eri toimialalla.

Tietoperustassa määrittelen ensin työni keskeiset, rekrytointiin liittyvät käsitteet. Tietoperustan olen jakanut kahteen osaan: rekrytointiprosessiin ja rekrytointikäytäntöihin. Tietoperustaosiossa pyrin kuvaamaan rekrytointiprosessia ja -käytäntöjä teorian tiedon sekä aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten pohjalta. Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen, ja tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt case- eli tapaustutkimusta. Tutkimukseni on deskriptiivinen eli pyrkii mahdollisimman laajasti kuvailemaan rekrytointikäytäntöjä ja -prosessia ilmiönä. Toteutin tutkimukseni haastattelemalla Suomessa toimivien suurorganisaatioiden rekrytoinnista vastaavia henkilöitä. Opinnäytetyöni on kirjoitettu asiantuntijanäkökulmasta, sillä haastatteleman henkilöt ovat rekrytoinnin asiantuntijoita. Tutkimukseni avulla pyrin tuottamaan uutta tutkimustietoa, jossa tärkeää on erityisesti sen ajankohtaisuus.

Tutkimustuloksista selviää, että suurorganisaatioissa tärkeimpinä rekrytointikäytäntöinä pidetään tällä hetkellä muun muassa sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöä, HR-osaston tukea rekrytointiprosessissa, soveltuvuusarviointien käyttöä sekä perehdytykseen panostamista. Rekrytointiprosessi kulkee organisaatioissa yleensä saman kaavan mukaan, tosin siinä saattaa olla pieniä vaihteluja rekrytoinnin laadusta ja toimenkuvasta riippuen. Opinnäytetyöni tutkimusosio sivuaa myös rekrytoinnin tulevaisuudennäkymiä. Rekrytoinnilla nähdään olevan suora yhteys kansantalouden tilanteeseen, joten tällä hetkellä rekrytointi on vähäistä ja sitä valvotaan tarkkaan. Tulevaisuudessa rekrytoinnin arvellaan kehittyvän positiivisesti ja kasvavan.

Mielestäni tutkimukseni ja tutkimustulokseni täyttävät niille asetetut tavoitteet. Koen tuottaneeni uutta tietoa rekrytointikäytännöistä ja -prosessista sekä luoneeni aiemmin tutkitulle tiedolle lisäksi arvokkaan, ajankohtaisen näkemyksen.

---

Asiasanat: henkilöstöresurssit, johtaminen, rekrytointi, rekrytointiprosessi, rekrytointikäytäntö, suurorganisaatio

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Business Economics, Human Resource Management

---

Author: Kanerva Huovinen

Title of thesis: Recruitment Policies and Processes – A Case Study in Large Finnish Organizations

Supervisors: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2014 Number of pages: 50 + 1 attachment

---

The goal of the thesis was to describe the recruitment policies and processes in large Finnish organizations. The study aimed at finding answers to the following research questions "How do the recruitment processes evolve?" and "What kind of policies do organizations implement in their recruitment?". The purpose was to find a recruitment-related topic for the thesis, as the research topic was considered important and up to date. The research topic was suggested by the commissioner of the study, SOL Palvelut Oy, as they had need for this kind of research. SOL Palvelut Oy is one of Finland's biggest service industry businesses which has activity in several branches of business.

The theoretical section of the study begins with the definition of the recruitment-related concepts of the thesis. The theoretical part is divided into two different sections: recruitment processes and recruitment policies, thus describing the recruitment processes and policies based on literature and previous research of this subject. The study was carried out with qualitative methods, as a case study. The objective was to describe the recruitment processes and policies in depth and share the knowledge found. The study was carried out by interviewing the people responsible for the organization's recruitment. The thesis was written from a professional point of view as the people interviewed were considered to be experts in their own field. The study aimed at giving up-to-date information and emphasizing especially the topicality of the issue.

The results of the study revealed that the most significant recruitment policies were, among others, the use of electrical recruitment, the support of human resource management, the use of aptitude tests and the investment in the orientation process of new employees. The recruitment processes were carried out in the same way in every organization. Still, there were some variations depending on the job description. The research part of the thesis also suggested some future perspectives on recruitment. The link between recruitment and current national economic conditions was clearly seen, thus influencing recruitment and making it scarce and well-supervised. In the future recruitment was predicted to develop and increase.

The present study has met the goals set for it. It has provided us with new information about recruitment policies and processes and created new, valuable and current perspectives to previous knowledge of recruitment.

---

Keywords: recruiting, recruitment processes, recruitment policies, human resources, human resource management

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	REKRYTOINTI KÄSITTEENÄ	8
3	REKRYTOINTIPROSESSI	10
3.1	Vaiheet	10
3.2	Resurssit	13
3.2.1	Käytettävät kanavat	14
3.2.2	Käytettävät järjestelmät	17
4	REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT	18
4.1	Työnantajamielikuva	18
4.2	Ulkopuolisen avun käyttäminen	19
4.3	Työnhakijoiden tiedottaminen	20
4.4	Toimivat käytännöt yrityksissä	21
4.5	Rekrytointi tulevaisuudessa	22
5	TUTKIMUS	25
5.1	Tutkimusmenetelmä ja toteutus	25
5.2	Haastattelukysymykset	27
5.3	Tulosten analysointi	27
6	TULOKSET TEEMOITTAIN	29
6.1	Rekrytointikäytännöt	29
6.2	Rekrytointiprosessi	35
6.2.1	Prosessin kulku	35
6.2.2	Käytettävät järjestelmät ja kanavat	37
6.2.3	Rekrytoitavan osaamisessa olennaisia	39
6.3	Rekrytoinnin tulevaisuus	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
8	POHDINTA	46
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	51

# 1 JOHDANTO

Ilmiönä rekrytointi on ollut olemassa jo pitkään, mutta se kehittyy koko ajan, kun organisaatioissa aletaan ymmärtää rekrytoinnin tärkeys liiketoiminnan kannalta. Rekrytointi on noussut organisaatioiden muiden osa-alueiden kuten taloushallinnon ja markkinoinnin rinnalle omana kokonaisuutenaan, kun se ennen nähtiin vain pienenä osana yritysten liiketoimintaa. Kun rekrytointiin panostus organisaatioissa kasvaa, rekrytointi saavuttaa koko ajan suuremman aseman ja merkityksen liike-elämässä.

Organisaatioiden ulkoistaessa rekrytointia osittain tai kokonaan rekrytoinnin rooli muuttuu ja kehittyy. Pelkästään rekrytointiin keskittyvät yritykset voivat käyttää paljon enemmän resursseja rekrytoinnin eri osa-alueisiin ja niiden tutkimiseen luoden näin mahdollisimman suurta asiantuntemusta ja tuoretta osaamista alalleen.

Halusin tehdä opinnäytetyöni rekrytointiin liittyen, sillä olen opintojeni ja työharjoitteluni kautta kiinnostunut henkilöstöalasta ja erityisesti rekrytoinnista, johon liittyvissä työtehtävissä toivoisin tulevaisuudessa työskenteleväni. Etsiessäni mahdollista aihetta opinnäytetyölleni SOL Palvelut Oy:llä ilmaantui tarve rekrytointiin liittyvälle tutkimukselle, jonka koin mielisaksi toteuttaa. Keskustelimme aiheesta paljon toimeksiantajayritykseni yhteyshenkilön kanssa, ja lopulliseksi aiheeksi muotoutui Rekrytointikäytännöt ja –prosessi – Case-tutkimus suomalaisissa suurorganisaatioissa.

Toimeksiantajayritykseni SOL Palvelut Oy on yksi Suomen suurimmista palvelualan yrityksistä, jolla on toimintaa usealla eri toimialalla. Alun perin SOL tunnettiin pesulapalveluistaan, joista se on sittemmin laajentanut useihin erilaisiin palveluihin, uusimpana vuonna 2009 perustettu henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluita tuottava SOL Henkilöstöpalvelut Oy.

Opinnäytetyössäni keskityn tutkimaan, millaisia hyviä rekrytointikäytäntöjä organisaatioilla on. Myös rekrytointiprosessin kulku organisaatioissa on osa tutkimustani. Tutkimukseni on tehty asiantuntijanäkökulmasta, sillä tutkimusta varten haastatellut henkilöt ovat alalla työskenteleviä asiantuntijoita. Tutkimukseni on laadullinen, ja tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt case- eli tapaustutkimusta.

Opinnäytetyölläni pyrin tuottamaan uutta tietoa minua kiinnostavasta ilmiöstä, rekrytoinnista. Rajasin tutkimukseni aiheen oman kiinnostukseni sekä aiemman vähäisen tutkimustiedon perusteella. Rekrytointia on tutkittu ilmiönä paljon, mutta siihen liittyvistä käytännöistä kirjoitettu teorian tieto on vähäistä. Toivon, että opinnäytetyöni tutkimustuloksista on hyötyä tulevaisuudessa aiheesta tehtäville tutkimuksille.

## 2 REKRYTOINTI KÄSITTEENÄ

Rekrytoinnilla tarkoitetaan työntekijän etsimistä täyttämään avoin työpaikka tai -tehtävä. Rekrytointiprosessi on pitkä ja monivaiheinen, ja siihen sisältyvät kaikki vaiheet alkaen työntekijätarpeen havaitsemisesta aina uuden työntekijän perehdyttämiseen asti. Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytoinnissa työntekijä etsitään yrityksen sisältä, kun taas ulkoisessa rekrytoinnissa työpaikka on avoin kaikille hakijoille. (Salojärvi 2009, 119.) Rekrytointikäytännöillä tarkoitetaan yritysten rekrytoinnissa käytössä olevia toimintatapoja.

Teoksessaan Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt Sari Salojärvi määrittelee rekrytoinnin laajasti kokonaisprosessiksi, joka sisältää kaikki oikeiden ihmisten sijoittamiseen ja ohjaamiseen oikeisiin tehtäviin – ja pois niistä – liittyvät toimenpiteet ja valinnat. Suppeammin rekrytoinnilla tarkoitetaan määrittely-, ilmoittelu- ja hakemusten vastaanottoprosesseja. Teoksessaan Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt Salojärvi kuvaa rekrytointia strategisimmaksi henkilöstöjohtamisen prosessiksi. Rekrytointi on merkittävä työkalu organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta, ja esimerkiksi yrityksen uudistamisessa sekä osaamisen ja asenteen kehittämisessä rekrytoinnin avulla voidaan saada nopeitakin tuloksia aikaan. (Salojärvi 2009, 119–120, 127.)

Lyhenteellä HR tarkoitetaan organisaation henkilöstöresursseja. Termi on johdettu englannin kielen sanasta *human resources*. Henkilöstöalalla päivittäin käytössä olevat käsitteet ovat usein asiaan perehtymättömille outoja. Esimerkiksi rekrytointijärjestelmästä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä sähköistä järjestelmää, jonka kautta työhakemukset tulevat yritykseen. Sähköiset rekrytointijärjestelmät ovat nykyään jo yleisesti käytössä varsinkin suurorganisaatioissa, joissa rekrytoidaan paljon vuosittain. Sähköinen järjestelmä helpottaa työhakemusten käsittelyä, tiedon säilymistä sekä työnhakijoiden tiedottamista.

Rekrytointikanavilla tarkoitetaan kanavia, joiden kautta yritykset rekrytoivat uusia työntekijöitä. Kanavat voivat olla sähköisiä, kuten esimerkiksi rekrytointikanavana koko ajan yleistynyt Internet ja sen erilaiset rekrytointisivustot. Kanavat voivat olla myös painettuja, kuten esimerkiksi sanomalehti-ilmoitukset, tai kasvokkain tapahtuvaa toimintaa, kuten messuilla rekrytointi.



Perehdyttämisellä tarkoitetaan työnopastusta, jolla pyritään opettamaan työntekijälle tarvittava tieto uudesta tehtävästä, työpaikantointitavoista, työvälineistä sekä työturvallisuudesta (Työterveyslaitos 2012, viitattu 28.4.2014). Perehdyttäminen on rekrytointiprosessin viimeisiä vaiheita, ja se tapahtuu vasta työntekijän tultua valituksi ja aloitettua työskentelyn uudessa organisaatiossa. Perehdyttäjänä voi toimia esimerkiksi uuden työpaikan toinen työntekijä, mutta vastuu siitä on aina esimiehellä (Työterveyslaitos 2012, viitattu 28.4.2014). Perehdyttämistä seurataan usein erilaisilla lomakkeilla sen onnistumisen takaamiseksi.

Henkilöstövuokraus on koko ajan kasvava työskentelymuoto. Vuokratessaan henkilöä yritys palkkaa henkilöstövuokrausyritykseltä työvoimaa. Työntekijä on työsuhteessa henkilöstövuokrausyrityksen kanssa, mutta työskentelee asiakasyrityksessä. Palkanmaksu ja työsuhteasiat tapahtuvat henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Henkilöstövuokraus on yrityksille hintava mutta helppo ja mieluisa tapa palkata työvoimaa esimerkiksi kausityöhön tai ruuhkasesonkeihin.

Soveltuvuusarvioinnilla tarkoitetaan testiä, jonka avulla halutaan selvittää, onko tietty henkilö sopiva tiettyyn tehtävään. Soveltuvuusarviointi tehdään usein työnhakijoille hakuprosessin loppuvaiheessa ennen lopullista valintaa. Arvioinnin toteuttaa usein ulkopuolinen, puolueeton ja soveltuvuusarviointiin erikoistunut asiantuntija, yleensä henkilöarviointikonsultti. (Salojärvi 2009, 131.) Monet rekrytointipalvelualalla toimivat yritykset tarjoavat myös soveltuvuusarviointipalveluja.

Suorahaku eli *head hunting* on yksi rekrytointiyritysten tarjoamista palveluista. Suorahaussa rekrytointi toimii toisin päin kuin yleensä: yritys haluaa tietyn henkilön palvelukseensa ja tarjoaa tälle työpaikkaa normaalin työpaikkahaun sijaan. Suorahaku on hiljainen prosessi, jossa työnantajayritykselle etsitään sopivia ehdokkaita ja näille tarjotaan mahdollisuutta työskennellä uudessa yrityksessä. Suorahakukonsultit ovat prosessissa välikätenä aina lopulliseen päätöksentekoon saakka. (Salojärvi 2009, 130–131.)

## 3 REKRYTOINTIPROSESSI

### 3.1 Vaiheet

Työterveyslaitos (2010, viitattu 28.4.2014) on Internet-sivuillaan määritellyt rekrytointiprosessin kulun ja vaiheet yleisesti. Tyypillisen rekrytointiprosessin kerrotaan alkavan tarpeen havaitsemisella, joka johtaa tehtäväkuvan ja valintakriteerien määrittämiseen. Tämä vaihe on prosessissa ensiarvoisen tärkeä, sillä koko seuraava prosessi pohjautuu tässä vaiheessa määritellylle tiedolle. Tässä vaiheessa määritetään myös tehtävän vastuualueet ja ne vaatimukset, jotka ovat tehtävässä menestymisen kannalta olennaisia.

Seuraavaksi vaiheeksi Työterveyslaitos (2010, viitattu 28.4.2014) listaa hakuilmoituksen laatimisen ja hankintakanavien valinnan. Kanavien valinnassa on tärkeää miettiä, minkä kanavien kautta tavoittaa parhaiten hakijakohderyhmän. Hakuilmoituksessa tulee ilmoittaa hakuaika, jona vastataan myös tiedusteluihin. Tämän vaiheen aikana esimies paitsi vastaa tiedusteluihin, voi myös hankkia lisätietoja ja näin saada tarkempaa kuvaa hakijoista.

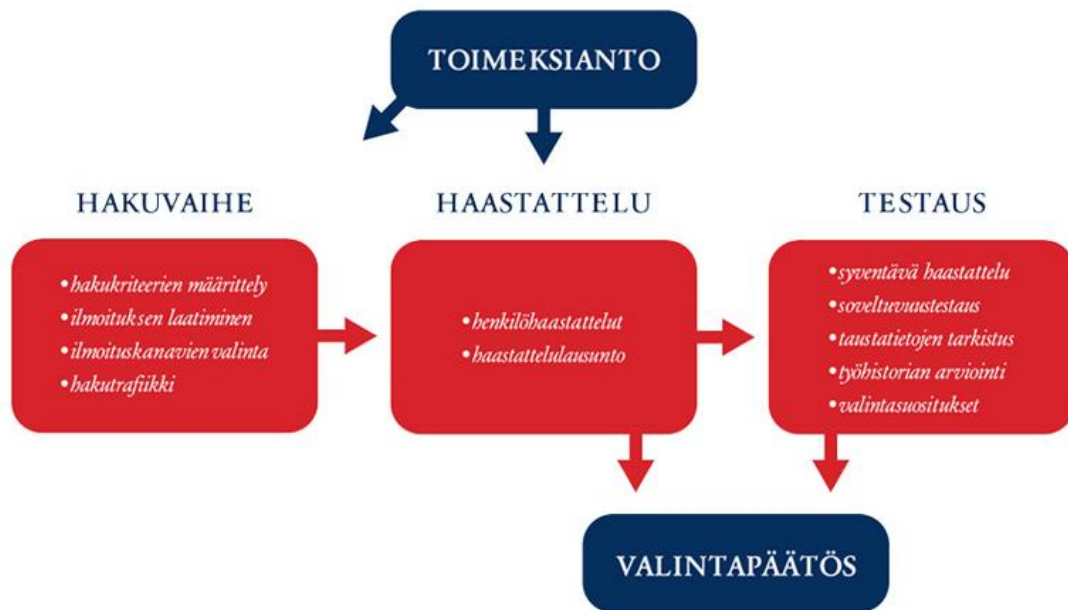
Hakuajan aikana tai sen päätyttyä käsitellään hakemukset, ja valintakriteereihin perustuen valitaan potentiaalisimmat hakijat, jotka useimmiten haastatellaan lopullisen mielikuvan luomiseksi. Haastatteluissa on yleensä ennalta suunniteltu kysymysrunko, johon sisältyvät kysymykset ovat perusteltuja ja työn kannalta olennaisia.

Prosessin seuraava vaihe on Työterveyslaitoksen (2010, viitattu 28.4.2014) mukaan mahdollinen soveltuvuusarviointi. Arviointiin käytetään asiantuntijoita, joiden avulla saadaan haastattelua syvempää tietoa, joka helpottaa hakijoiden vertailua ja lopullista päätöstä. Ulkopuolelta tuleva asiantuntijan käyttö lisää hakijoiden tasavertaista kohtelua ja varmistaa päätöksenteon olevan objektiivista. Usein tässä vaiheessa tarkastetaan myös hakijoiden koulutus- ja työtodistukset sekä kysellään hakijoiden luvalla taustatietoja mahdollisilta suosittelijoilta. Tämä vaihe lisää hakijoiden luotettavuutta. Tässä vaiheessa varmistetaan myös mahdolliset tehtävän kannalta olennaiset tiedot, kuten luottotietojen tarkistaminen tai huumausainetestaukset.

Tämän jälkeen on vuorossa kenties vaiheista haastavin, päätöksenteko. Päätöksenteon jälkeen hakijoille tiedotetaan päätöksestä sekä mahdollisen valitun työntekijän kanssa solmitaan työsuhde. Valintapäätöksen tulee olla ennalta määriteltujen kriteerien mukainen ja perusteltu. Mikäli tarpeeksi hyvää ehdokasta ei ole löytynyt, täytyy rekrytointiprosessi käynnistää uudelleen ja harkita esimerkiksi uusia, vaihtoehtoisia hakukanavia sopivan ehdokkaan löytämiseksi. Työnhakijoille rekrytointipäätöksestä tiedotettaessa tulee olla tarkkana työnantajamielikuvan luomisen suhteen, oli päätös sitten positiivinen tai negatiivinen. Työnantajamielikuvalla on suuri merkitys mahdollisten tulevien rekrytointien ja organisaation maineen kannalta.

Kun työsuhde on solmittu, tulee uusi työntekijä perehdyttää yrityksen työtehtäviin ja toimintatapoihin. Myös perehdyttäminen on osa rekrytointiprosessia ja sen onnistuminen viimeistelee yleensä onnistuneen rekrytointiprosessin. Mikäli perehdyttäminen hoidetaan suunnitellusti ja hyvin, tehostaa se työntekijän sopeutumista uuteen yritykseen ja siten edesauttaa uudessa työssä suoriutumista. Onnistuneen perehdyttämisen avaintekijöitä ovat ennalta laadittu perehdytysuunnitelma, perehdyttämisen toteutusvastuista sopiminen sekä perehdyttämisen tukena olevien materiaalien käyttäminen. Perehdyttämisen kulkua kannattaa seurata esimerkiksi seurantalomakkeiden avulla, jolloin perehdyttämisen varmistetaan olevan samanlainen kaikille uusille työntekijöille. (Työterveyslaitos 2010, viitattu 28.4.2014.)

Rekrytointiprosessin eteneminen oli kuvattu kiinteistöalan rekrytointeihin erikoistuneen Rekryverkon Internet-sivuilla seuraavalla kuviolla. Kuviossa kuvataan rekrytointiprosessia, jonka organisaatio ulkoistaa rekrytointipalvelualalla toimivan yrityksen hoidettavaksi. Kuviosta nähdään prosessin lähtevän organisaation toimeksiannosta. Seuraavaksi vaiheeksi on listattu hakuvaihe, jossa määritellään toimenkuvan hakukriteerit, laaditaan työpaikkailmoitus, valitaan rekrytointikanavat sekä käynnistetään haku. Seuraavassa vaiheessa toteutetaan haastattelut ja annetaan niistä toimeksiantajaorganisaatiolle lausunnot. Tämän jälkeen on vuorossa testausvaihe, johon kuuluvat mahdolliset syventävät haastattelut, soveltuvuusarvioinnit, taustatietojen tarkistus, työhistorian arviointi sekä suositusten tarkastus. Viimeisenä vaiheena on valintapäätös, joka tehdään haastattelujen ja testien pohjalta. (Rekryverkko, viitattu 27.5.2014.)



KUVIO 1. Rekrytointiprosessi (Rekryverkko, viitattu 27.5.2014.)

Rekrytointiin, henkilöarviointeihin, strategiseen konsultointiin sekä johtamisen kehittämiseen erikoistunut konsulttiyhtiö Psycon Oy kuvasi rekrytointiprosessia Internet-sivuillaan seuraavalla kuviolla. Kuvio on malli yrityksessä käytettävästä prosessipohjasta, ja siitä on nähtävissä ajankohtaisuus muun muassa työnhakijoiden tiedottamisena sekä työnantajamielikuvan huomioimisena. Kuvioista voi nähdä, kuinka samankaltaisia rekrytointiprosessimallit eri yrityksissä ovat: vaikka asiat on voitu kertoa eri termeillä, kulkee prosessi silti yleisesti samaa kaavaa noudattaen.



KUVIO 2. Rekrytointiprosessi (Psycon Oy, viitattu 27.5.2014.)

### 3.2 Resurssit

Käytettävissä olevat resurssit ovat suuri vaikuttaja rekrytoinnin ulkoistamiseen liittyvässä päätöksenteossa. Resurssit voidaan jakaa aineellisiin resursseihin, kuten yrityksen varallisuus, sekä aineettomiin resursseihin, kuten osaaminen. Yksi suurista tekijöistä rekrytoinnin ulkoistamiseen onkin osaaminen – tai sen puute. Siinä, missä rekrytointi oli ennen yrityksissä sivuosassa muiden työtehtävien lomassa, vaaditaan siihen nykyään oma asiantunteva henkilöstönsä. Useilla yrityksillä ei ole tällä hetkellä henkilöstössään henkilöstöasioihin keskittyviä alan ammattilaisia. Näin ollessa rekrytoinnin ulkoistaminen kokonaan tai osittain voi olla kannattavaa, sillä vaikka ulkopuolelta saatava rekrytoinnin asiantuntemus voi olla hinnaltaan kallista, on se onnistuneen rekrytoinnin kannalta välttämätöntä. Jokaisen yrityksen tulee siis miettiä, palkkaako se itselleen henkilöstöalan ammattilaisia hoitamaan muun muassa rekrytoinnin käyttäen siten resursseja oman osaamisensa ja asiantuntemuksensa laajentamiseen vai käyttääkö se rahallisia resurssejaan ulkopuolisiin palveluntarjoajiin.

Mikäli organisaation työntekijöiden ajalliset resurssit ovat vähäisiä, on ulkopuolisen rekrytointiavun käyttäminen melkein pakollista, sillä rekrytointi on paljon aikaa ja keskittymistä vaativa prosessi. Mikäli rekrytointien tarve on satunnaista tai harvaa, on ulkopuolisen rekrytointipalvelun käyttäminen mahdollisesti edullisempaa kuin oman väen asiantuntevuuden lisääminen tai asiantuntijoiden suora palkkaaminen organisaatioon. Jos taas organisaatio rekrytoi paljon, on omaan henkilöstöosastoon panostaminen kenties kannattavampaa ja pitkällä aikavälillä varmasti taloudellisesti edullisempaa.

### **3.2.1 Käytettävät kanavat**

Hallitsevia rekrytointikanavia ovat nykyaikana sähköiset kanavat, erityisesti rekrytointiin suunnatut sivustot. Yksi tunnetuimmista työnvälitykseen keskittyneistä sivustoista on Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä mol.fi. Muita laajalti käytettyjä työnhakusivustoja ovat muun muassa Jobstep, Monster ja Oikotie.

Useita avoimia työpaikkoja voi löytää myös vuokratyöntekijöitä välittävien yritysten kotisivuilta. Osa kyseisten yritysten ilmoittamista paikoista on vuokratyöpaikkoja, osa rekrytointitoimeksiantoja, joissa henkilö palkataan kuitenkin suoraan työnantajayritykseen. Rekrytointipalveluja tarjoavat yritykset käyttävät kuitenkin yleisiä rekrytointisivustoja avointen työpaikkojen ilmoittamiseen tavoittaakseen suuremman kohdeyleisön.

Lähes jokainen yritys lisää avoimet työpaikkansa nähtäväksi omille Internet-sivuilleen. Useilla on käytössä Internet-sivuillaan myös avoimen hakemuksen lähetyismahdollisuus: sopivan hakijan löytyessä voidaan hänet mahdollisesti palkata yritykseen pelkän avoimen hakemuksen kautta tai avoimen hakemuksen jättänyt hakija voidaan rekrytoida yritykseen myöhemmin, sopivan paikan auettua. Omien kotisivujen käyttö rekrytointikanavana on suosittua, sillä se on yrityksille ilmaista.

Vaikka sähköiset kanavat lisäävät suosiotaan koko ajan, muistavat yritykset korostaa myös niin sanotun puskaradion tärkeyttä ja toimivuutta rekrytointikanavana. Mikään työhakemus ei anna työnhakijasta niin luotettavaa kuvaa kuin toisen, tutun ihmisen suositus. Lisäksi ”puskaradio” on yrityksille ilmainen ja tästä syystä mieluinen rekrytointikanava. Se tavoittaa yleensä oikeat ihmiset, sillä ammattitaitoisten ihmisten osaaminen tunnetaan ja on nähtävissä. Sen kannalta myös verkostoituminen on liike-elämässä ensisijaisen tärkeää.

”Puskaradion” lisäksi kasvokkain tapahtuvaksi rekrytoinniksi voidaan kutsua rekrytointia esimerkiksi messuilla. Messu- ja tapahtumarekrytointi lisää suosiotaan, sillä hakija ja yrityksen edustaja tapaavat heti kasvotusten, eli saavan ensivaikutelmaan toisistaan luonnossa. Messuilla yrityksillä on tiedossaan myös juuri sen hetken tarve työnhakijoille, ja he voivat keskittyä juuri silloin ajankohtaisten osaajien löytämiseen. Rekrytointimessuja järjestetään paljon aloittain sekä esimerkiksi opiskelijoille.

Sisäinen haku on myös eräs suurimmista rekrytointikanavista ja käytössä erityisesti suurimmissa organisaatioissa. Sisäisessä haussa avoin työpaikka laitetaan haettavaksi organisaation sisällä, ja organisaatiossa jo valmiiksi työskentelevät voivat hakea paikkaa. Usein rekrytointi organisaation sisällä on helppoa, sillä hakija on valmiiksi tuttu ja tuntee yrityksen käytännöt. Myös mahdolliset uudella työntekijällä teetetävät testit ovat jo mahdollisesti valmiiksi tehtyjä. Sisäinen rekrytointiprosessi on yrityksille yleensä myös halvempi vaihtoehto kuin ulkoinen rekrytointi.

Sosiaalinen media kasvaa koko ajan suuremmaksi rekrytointikanavaksi. Kanavana sosiaalinen media on ajankohtainen, helppokäyttöinen ja tavoittaa paljon ihmisiä kerralla. Sosiaalisen median avulla rekrytointi voi olla nopeaa ja tuloksekasta. Sosiaalisessa mediassa rekrytointi on tällä hetkellä trendikästä, ja useat yritykset etsivät some-osaajia tukemaan yritystä sen siirtymisessä sosiaaliseen mediaan.

Sähköisten kanavien lisäksi on olemassa myös perinteisempi rekrytointikanava: painettu media, kuten sanomalehdet. Työvoiman tavoitettavuus ei välttämättä ole painetun median kautta yhtä hyvä kuin Internetin rekrytointisivustojen, mutta sanomalehti-ilmoittelun avulla voi tavoittaa paremmin ihmiset, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa. Usein esimerkiksi asiantuntijatehtäviin halutaan jo mahdollisesti työssäkäyviä ammattilaisia, joita yritetään houkutella ilmoitusten kautta tarttumaan uusiin haasteisiin. Sanomalehti-ilmoittelun hyviä puolia on myös se, että organisaatio voi samalla kertoa tavoitteistaan, arvoistaan ja palveluistaan koko lehden lukijakunnalle (Salojärvi 2009, 129). Myös paikallisella tasolla haettaessa sanomalehti-ilmoittelu voi olla hyvä rekrytointikanava.

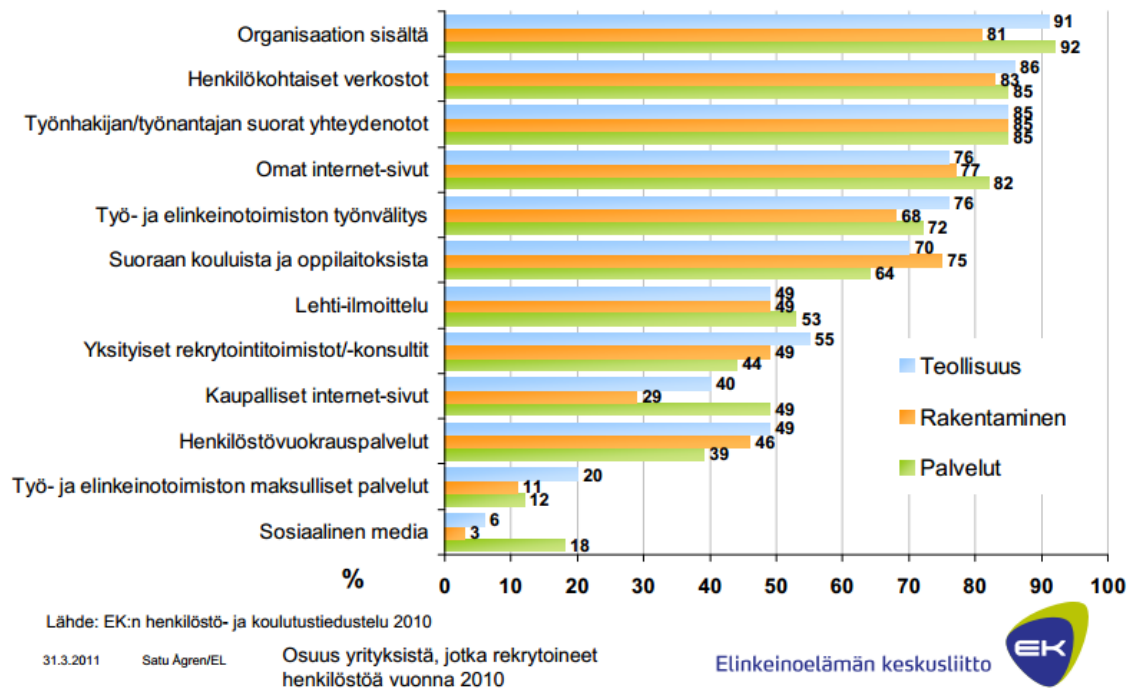
Helsingin yliopiston koordinoiman BeGlobal-hankkeen Internet-sivuilla suositellaan työnantajia ottamaan yhteyttä korkeakoulujen koulutusohjelmiin tulevaisuuden rekrytointeja ajatellen. Hyväksi puoleksi mainitaan se, että koulutusohjelmien opetushenkilökunta tuntee opiskelijat ja

yhteistyömahdollisuudet, joten tätä kautta potentiaalisten työntekijöiden löytäminen on mahdollisesti helppoa. Lisäksi korkeakoulut ovat halukkaita toimimaan erilaisissa yhteistyöprojekteissa yritysten kanssa, ja usein korkeakoulujen koulutusohjelmiin kuuluu alasta riippuen erilaisia työharjoittelujaksoja. Työharjoittelijoiden käyttäminen on yrityksille hyvä tapa kouluttaa itselleen tulevia työntekijöitä, usein vähemmillä kustannuksilla tai jopa ilmaiseksi. Yritykset voivat löytää potentiaalisia työharjoittelijoita myös pelkästään harjoittelijoille tarkoitettujen rekrytointisivustojen, kuten Aarresaaren tai Jobstepin kautta. (BeGlobal 2012, viitattu 28.4.2014.)

Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2011 toteuttaman tutkimuksen mukaan sen jäsenyritysten eniten käyttämät rekrytointikanavat ovat organisaation sisäinen haku, henkilökohtaiset verkostot sekä työnhakijan tai työnantajan suora yhteydenotto. Myös yrityksen omat Internet-sivut, Työ- ja elinkeinotoimiston työnvälitys ja lehti-ilmoittelu ovat jonkin verran käytettyjä kanavia. Osa tutkimuksen organisaatioista mainitsee toimivaksi rekrytointikanavaksi suoraan oppilaitoksista esimerkiksi harjoittelun kautta rekrytoitavat henkilöt. Lisäksi tutkimuksessa on mainittu kanavina rekrytointitoimistot, kaupalliset rekrytointisivustot, henkilöstövuokrauspalvelut, Työ- ja elinkeinotoimiston maksulliset palvelut sekä sosiaalinen media. Näiden kanavien käyttö on kuitenkin vähäistä verrattuna suosituimpiin kanaviin. Elinkeinoelämän keskusliiton tutkittavat organisaatiot oli jaettu tutkimuksessa kolmeen ryhmään toimialoittain: teollisuuteen, rakentamiseen ja palveluihin. Rekrytointikanavien käytössä ei ollut eri toimialojen välillä suuria poikkeavuuksia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, viitattu 28.4.2014.)



## EK:n jäsenyritysten käyttämät rekrytointikanavat sektoreittain 2010, %



KUVIO 3. EK:n jäsenyritysten käyttämät rekrytointikanavat sektoreittain 2010. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, viitattu 28.4.2014.)

### 3.2.2 Käytettävät järjestelmät

Yhä useammilla yrityksillä on käytössään sähköinen rekrytointijärjestelmä, jossa yritys ilmoittaa avoimet työpaikkansa ja jonka kautta työpaikkoja on mahdollista hakea. Järjestelmä tallentaa hakemukset ja sen kautta niitä on helppo käsitellä ja jaotella. Myös työnhakijoiden tiedottaminen on sähköisen järjestelmän kautta helppoa.

Hakijoiden vertailu järjestelmässä on helppoa, sillä järjestelmä vaatii hakijalta tietyt pakolliset tiedot, jotka ovat vertailukelpoisempia kuin avoimessa hakemuksessa annetut vapaavolintaiset tiedot. Sähköiset järjestelmät mahdollistavat myös työnhakijoiden jaottelun ja ryhmittelemisen. Sähköisessä järjestelmässä myös hakijoiden tiedot säilyvät tallessa mahdollisia myöhempiä rekrytointeja varten.

## 4 REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT

### 4.1 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva on osa ennakoivaa ja pitkäjänteistä rekrytointiprosessia. Aloilla, jotka eivät ole yleisen käsityksen mukaan houkuttelevia, ja joilla osaajien löytäminen on haasteellista, työnantajan positiivinen maine on tärkeä tekijä rekrytoinnin onnistumisessa (Salojärvi 2009, 125). Salojärvi (2009), viittaa Housleyn määrittelemiin kolmeen tekijään, jotka pääasiassa vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Nämä tekijät ovat imago, identiteetti ja julkisuuskuvaa. Imagolla hän tarkoittaa potentiaalisten työntekijöiden arvojen ja uratavoitteiden sekä organisaation koetun maineen ja brändin välistä suhdetta. Identiteetti viittaa tässä tapauksessa organisaation nykyisten työntekijöiden todellisuudessa kokemiin olosuhteisiin ja kulttuuriin eli siihen, millaista organisaatiossa työskentely oikeasti on. Julkisuuskuvalla tarkoitetaan imagoa, jollaiseen organisaatio haluaa muodostaa ulkoisella viestinnällään. (Sama, 15.)

Työnantajakuva on käsitys, joka muodostuu ihmisille heidän tahtomattaan (Salojärvi 2009, 206). Työnantajamielikuvan rakentamisella tarkoitetaan organisaation esittelyä nykyisille ja tuleville työntekijöille positiivisena työpaikkana. Työntekijän halutaan ajattelevan yritystä paikkana, jossa ihmiset todella haluavat työskennellä. Tämän saavuttamiseksi on työnantajan voitava tarjota henkilöstölle juuri heidän arvostamiaan etuja. (Mercuri Urval 2014, viitattu 6.5.2014.) Työnantajamielikuvaan tulee henkilöstöalan ammattilaisten mukaan kiinnittää yhä enemmän huomioita tulevaisuudessa, kun työntekijöitä on suurten ikäluokkien eläköityessä saatavilla nykyistä vähemmän. Kilpailu henkilöstöstä kovenee yritysten välillä, ja oikeanlaisella työnantajamielikuvalla voidaan saavuttaa suurta kilpailuetua. Työnantajamielikuvan avulla voidaan muun muassa houkutella, motivoida ja sitouttaa työntekijää (sama).

Työnantajamielikuvaa kehitetään kartoittamalla nykytilanne ja miettimällä sen pohjalta, mitä työnantajana voi luvata henkilöstölle. Työnantajan tulee pohtia seikkoja, jotka tekevät yrityksestä erityisen ja houkuttelevan eli paremman kuin kilpailija. Tulosten esittäminen työntekijöille on myös tärkeä osa muodostuvaa työnantajamielikuvaa. (Mercuri Urval 2014, viitattu 6.5.2014.)

Ylen HR-spesialisti Sari Veikkolainen pohtii blogikirjoituksessaan Rekrytointi ja työnantajamielikuva – ajatuksia seminaarin jälkeen, mistä hyvä työnantajamielikuva syntyy. Hänen mielestään työnantajamielikuvaa luovat ennen kaikkea ihmiset eli organisaation jokainen henkilö. Hyvää työnantajamielikuvaa ei saavuteta nopeasti, vaan se on pitkäjänteinen projekti. Huono työilmapiiri antaa koko organisaatiosta huonon kuvan, kun taas työhönsä tyytyväisiä olevat ihmiset mainostavat luovat työpaikastaan positiivista mielikuvaa huomaamattaan. Työnantajamielikuvan luomisessa kannattaa ottaa huomioon organisaation vahvuudet, joiden pohjalta on mielikuvaa helppo lähteä muokkaamaan haluttuun suuntaan. Suuri tekijä työnantajamielikuvan muodostumisessa on organisaation työpaikkailmoittelu. Rekrytointi-ilmoituksiin tulee siis Veikkolaisen mukaan kiinnittää erityistä huomiota positiivista työnantajamielikuvaa luotaessa. (Sariveikkolainen.com 2012, viitattu 6.5.2014.)

#### **4.2 Ulkopuolisen avun käyttäminen**

Koska rekrytointi on yleensä vaativa prosessi, johon kuluu yritykseltä paljon resursseja, kuten aikaa ja osaamista, toimii yhä useampi yritys yhteistyössä ulkoisen rekrytoijan kanssa. Rekrytoinnin ulkoistaminen voi tuoda paljon tehokkuutta yrityksen toimintaan: työntekijät voivat keskittää osaamisensa pääasiallisiin työtehtäviinsä rekrytoinnin ammattilaisten hoitaessa kaiken työhönottoon liittyvän. Varsinkin pienille yrityksille rekrytoinnin ulkoistaminen voi olla iso etu ajan ja osaamisen puutteen vuoksi.

Henkilöstöalalla toimii yhä useampi yritys, joka tarjoaa rekrytointipalvelujaan muille yrityksille. Yritys voi itse päättää, kuinka laajassa mittakaavassa palveluita haluaa ostaa: osa haluaa yhteistyöyrityksen hankkivan heille pelkkiä potentiaalisia hakijoita, osa taas yhteistyöyrityksen hoitavan koko prosessin aina työpaikkailmoituksen laatimisesta työsopimuksen allekirjoittamiseen asti. Jotkut haluavat myös vuokrata työvoimaa henkilöstöalan yrityksiltä olematta tässä tapauksessa itse ollenkaan työnantajana. Muun muassa ruuhka-ajat hoidetaan useilla aloilla vuokratyövoimalla. Jotkut yritykset ostavat ulkopuolisia palveluita esimerkiksi soveltuvuusarviointeja varten.

### 4.3 Työnhakijoiden tiedottaminen

Työnhakijoiden tiedottamista helpottavat huomattavasti nykyaikana laajalti käytössä olevat sähköiset rekrytointijärjestelmät. Niiden avulla organisaatio voi ryhmitellä työnhakijoita ja lähettää heille sähköpostiviestejä järjestelmän kautta.

Suosittelavaa on, että työnantaja tiedottaa rekrytointiprosessin kulusta kaikille hakijoille, jatkavatpa nämä prosessissa tai eivät. Usein ensimmäinen kontakti tapahtuu sähköisen hakemuksen jättämisen jälkeen. Jos käytössä on sähköinen rekrytointijärjestelmä, voi sen kautta viestiä hakijoille automaattisesti. Tapana on kiittää hakemuksesta ja kertoa hieman prosessin etenemisestä.

Seuraava kontakti voi tapahtua esimerkiksi hakuajan päätyttyä. Tällöin kerrotaan haun päättyneen ja hakemusten käsittelyn alkaneen. Usein tässä viestissä mainitaan myös jatkotoimenpiteistä, jotta hakija pysyy ajan tasalla. Mikäli hakija ei pääse jatsoon prosessissa, on tapana tiedottaa asiasta lähettämällä viesti ja kiittämällä hakemisesta. Näin hakija tietää, missä mennään ja hakemuksesta kiittäminen luo usein myös parempaa työnantajamielikuvaa kuin tiedottamatta jättäminen ja täten hakijalle jäävä epätietoisuuden tunne.

Tähän asti viestiminen tapahtuu yleensä sähköpostilla rekrytointijärjestelmää tiedotusapuna käyttäen. Tässä vaiheessa yhteydenpito muuttuu henkilökohtaisemmaksi, ja haastatteluun kutsuttaviin otetaan kontakti yleensä puhelimitse. Yleinen käytäntö on pitää haastattelu kasvotusten, ja paikalla ovat yleensä haastateltavan tai haastateltavien lisäksi haettavan työpaikan lähiesimies sekä mahdollisesti muita esimiehiä tai yrityksen henkilöstöosaston työntekijöitä.

Haastattelun jälkeen negatiivisesta päätöksestä tiedotetaan yleensä sähköpostitse, joskus puhelimitse. Positiivisesta päätöksestä ilmoitetaan yleensä puhelimitse, jotta jatkotoimenpiteistä voidaan sopia samalla.

Työnhakijat ovat kokeneet tiedottamisen tärkeäksi tekijäksi rekrytointiprosessissa. Työnhakija tuntee itsensä tärkeäksi, kun hänelle tiedotetaan, missä vaiheessa prosessi on sekä mahdollisista päätöksistä. Toimiva tiedottaminen parantaa organisaation työnantajamielikuvaa.

#### 4.4 Toimivat käytännöt yrityksissä

Työterveyslaitoksen ja Henkilöstöjohdon ryhmä Henry Ry:n vuonna toimeksiantamassa, Honkaniemen ja Junnilan kirjoittamassa tutkimuksessa selvitettiin organisaatioiden rekryointitarpeita sekä hyväksi todettuja rekryointikäytäntöjä. Tutkimuksen mukaan hyviä käytäntöjä yrityksissä olivat muun muassa talon oman henkilöstöväen sekä esimiehen tai johdon aktiivinen rooli rekrytoinneissa. Yrityksen oman HR-väen rekrytoinnissa tarjoama tuki esimiehille sekä joidenkin rekrytoinnin vaiheiden hoitaminen keskitetysti koettiin tärkeänä rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Esimiehen tai johdon aktiivisen osallistumisen rekryointiin koettiin selkeyttävän rekrytoinnin työnjakoa ja vastuualueita ja täten vaikuttavan rekryointiin positiivisesti. (Honkaniemi & Junnila 2010, viitattu 31.3.2014.)

Työhaastatteluihin liittyviksi hyväksi käytännöiksi mainittiin työhaastatteluissa apuna käytettävät erilaiset työkalut, kuten simulaatiotehtävät tai haastattelun ohessa tehtävät testit. Myös valmiit haastattelulomakkeet ja –rungot koettiin haastattelua helpottavina tekijöinä. Samasta organisaatiosta usean haastattelijan osallistuminen työhaastatteluun tai useat haastattelukierrokset koettiin myös hyväksi rekryointikäytännöiksi. Näiden avulla saadaan useamman kuin yhden haastattelijan mielipide haastateltavasta henkilöstä. Myös henkilöt, jotka tulevat tulevaisuudessa työskentelemään rekrytoitavan henkilön kanssa, osallistuivat joissakin organisaatioissa haastatteluun testatakseen henkilökemialla, joka on esimerkiksi tiimityöskentelyssä tärkeä tekijä. (Honkaniemi & Junnila 2010, viitattu 31.3.2014.)

Tutkimuksessa havaittiin myös soveltuvuusarvioiden käytön olevan hyvä käytäntö rekryointiprosessien tukena. Varsinkin usean hakijakandidaatin ollessa hyvä ja päätöksenteon vaikeaa voi soveltuvuusarvioinnista olla suurta hyötyä. (Honkaniemi & Junnila 2010, viitattu 31.3.2014.)

Osa tutkimuksessa mukana olleista organisaatioista oli kokenut sähköisen rekryointijärjestelmän tai ehdokaspankin auttavan rekrytoinnin onnistumisessa. Sekä valintaprosessin vaiheiden hallinta, kuten ehdokkaiden tiedottaminen, että potentiaalisten ehdokkaiden löytäminen myöhempiä rekryointeja varten helpottuvat sähköisen rekryointijärjestelmän ollessa käytössä. Hakijoiden luokittelu onnistuu järjestelmän avulla helposti, ja tiedot ovat vertailukelpoisia kaikkien hakijoiden vastattua vaadittuihin kohtiin avoimen hakemuksen vapaamuotoisuuden sijaan. (Honkaniemi & Junnila 2010, viitattu 31.3.2014.)

Tutkimuksessa selvisi, että useat tutkittavista organisaatioista olivat kokeneet opiskelijoiden rekrytoinnin hyödylliseksi. Oppilaitosyhteistyön, kuten työharjoittelijoiden sekä opinnäytetyön tekijöiden käytön, koettiin olevan hyvä keino sekä työnantajalle että työntekijälle tutustua toisiinsa ja arvioida tulevia mahdollisuuksia. Työharjoittelijoiden käyttö on yrityksille myös edullinen tapa saada työvoimaa, joka mahdollisen palkattoman harjoittelun jälkeen on perehdytetty työtehtäviin ja täten helppo palkata yritykseen jo työtehtävät hallitsevana työntekijänä. Yritykset kertoivat kiinnittävänsä huomiota rekrytoitavaan jo työharjoitteluvaiheessa mahdollisen potentiaalisen työntekijän löydyttyä. Parhaat tarjokkaat haluttiin saada kiinnostumaan työpaikassa jatkamisesta harjoittelujakson jälkeen muun muassa palkan, mielekkäiden tehtävien sekä hyvän kohtelun avulla. (Honkaniemi & Junnila 2010, viitattu 31.3.2014.)

Järjestelmällinen perehdytys koettiin myös tutkimuksessa hyväksi rekrytointikäytännöksi. Perehdyttäminen ollessa etukäteen suunniteltu ja sen etenemistä seurattavan esimerkiksi lomakkeen avulla organisaatiot kokivat rekrytoinnin onnistumisen olevan paremmin havaittavissa. Tällä halutaan myös varmistaa, että kaikki uudet työntekijät käyvät läpi perehdytyksen kaikki vaiheet ja perehdytysprosessista tulee standardoitu. (Honkaniemi & Junnila 2010, viitattu 31.3.2014.)

Muiksi hyviksi käytännöiksi tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot olivat maininneet muun muassa sisäiset haut ennen julkista hakua, käsittelyaikojen nopeuden, hakujen keskittämisen ajallisesti, yhtenäiset rekrytointiprosessit sekä messujen käytön rekrytointikanavana. Myös alihankkijoiden rekrytointi, keskeisten yhteistyökumppaneiden tapaaminen jo hakuprosessin aikana sekä ehdokkaiden miettiminen useampaan tehtävään koettiin joissain yrityksissä toimiviksi rekrytointikäytännöiksi. Tulevaisuuden kannalta sekä työnantajamielikuvaa ajatellen hakijoiden oikeudenmukainen ja huomioonottava kohtelu oli listattu yhdeksi hyvistä käytännöistä. (Honkaniemi & Junnila 2010, viitattu 31.3.2014.)

#### **4.5 Rekrytointi tulevaisuudessa**

Kirjassaan Onnistu Rekrytoinnissa (2002) Mikko Markkanen toteaa rekrytoinnin olevan vilkkainta kansantalouden ollessa noususuhdanteessa. Markkasen mukaan jo ensimmäiset merkit kansantalouden nousun lakkaamisesta näkyvät yritysten jokapäiväisessä toiminnassa ja tätä

kautta rekrytoinnissa. Talouden suunnan perusteella voidaan arvioida työpaikkatarjonta ja toisin päin: mikäli avoimia työpaikkoja on tarjolla vähän, voidaan kansantalouden päätellä olevan heikoilla. (Markkanen 2002, 105.)

Rekrytointien määrä on siis vahvasti sidoksissa kansantalouden suhdanteisiin. Yhteys nähdään sekä kvantitatiivisesti rekrytointien numeraalisessa määrässä että kvalitatiivisesti rekrytointien laadussa. Rekrytoinnin osalta kysyntä ja tarjonta kohtaavat noususuhdanteen aikana, sillä töitä on tarjolla paljon ja rekrytointien määrä hyvän taloustilanteen vuoksi suuri. Korkeasuhdanteen aikana työpaikkaa vaihdetaan rohkeasti, sillä töitä ajatellaan olevan tarjolla niin paljon, että halutessa voi aina vaihtaa työpaikkaa. Työpaikan vaihtamiseen sisältyy huomattavasti vähemmän riskejä nousu- kuin laskusuhdanteen aikana, jolloin työvoiman vaihtuvuus on myös alhaisempaa. Matala- ja laskusuhdanne ovat siis rekrytoinnin kannalta haastavia, sillä yritysten työhönotto vähenee ja jopa lakkautetaan ajoittain, jolloin kyseessä on organisaation rekrytointikielto. (Markkanen 2002, 105–106.)

Työterveyslaitoksen ja Henry Ry:n teettämässä tutkimuksessa oli tutkittu myös esimerkiksi taantuman vaikutusta rekrytointeihin. Vuonna 2010 yli puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä kertoi rekrytointien määrän vähentyneen taantuman vuoksi. Taloustilanne onkin suuri tekijä työllisyyteen ja uusien työpaikkojen syntymiseen. Tutkimuksen mukaan taantuman vuoksi useissa yrityksissä on esimerkiksi yhdistetty työtehtäviä ja jätetty tehtäviä täyttämättä. Myös rekrytointitarvetta täytyy joissakin yrityksissä perustella taantuman aikaan enemmän kuin taloustilanteen ollessa hyvä. Rekrytoitaviin henkilöihin kiinnitetään tutkimuksen mukaan myös enemmän huomiota taantuman aikaan. (Honkaniemi & Junnila 2010, viitattu 31.3.2014.)

Vain pieni osa yrityksistä koki taantuman vaikutuksen rekrytointiin positiivisena: työpaikkojen, jotka eivät olleet aiemmin suosiossa, hakijamäärät kasvavat taantuman aikana työpaikan saamisen ollessa hankalaa. Työnantajalla on siis näillä aloilla enemmän valinnanvaraa työnhakijoissa taantuman aikana kuin muulloin. Muita taantuman vaikutuksia rekrytointiin olivat muun muassa sisäisten rekrytointien kasvanut määrä sekä ulkoisten palvelujen käytön vähentyminen. (Honkaniemi & Junnila 2010, viitattu 31.3.2014.)

Tulevaisuuden rekrytointihaasteina tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot näkivät esimerkiksi henkilöstön saatavuuden yleisesti tai tiettyihin tehtäviin, eläköitymisen, työnantajakuvaan kehittämisen sekä työntekijöiden sitouttamisen. Myös sisäisten prosessien

kehittämisen, kuten rekrytointijärjestelmän käyttöönoton, koettiin tuovan oman haasteensa. Henkilöstön osaamisen kehittämisen nähtiin tuovan haastetta tulevaisuudessa joihinkin tutkimuksen organisaatioihin esimerkiksi esimiesten rekrytointitaitojen kehittämisen osalta. (Honkaniemi & Junnila 2010, viitattu 31.3.2014.)



## 5 TUTKIMUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Aineistonkeruumenetelmänä olen käyttänyt kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Aineisto kerättiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti haastatteluiden avulla. Tutkimukseni on case- eli tapaustutkimus, sillä tutkimukseni kohteet eli yritysten rekrytointiprosessit ovat tämänhetkisiä ilmiöitä. Tutkimukseni päämääränä on kuvailla yritysten rekrytointiin liittyviä käytäntöjä, joten tutkimukseni on siis deskriptiivinen eli kuvaileva tapaustutkimus. (Kananen 2013, 54–55).

Tutkimuksellani en pyri yleistämään mitään käsityksiä rekrytointikäytännöistä, vaan case-tutkimukselle tyypilliseen tapaan olen kerännyt tietoa yrityksissä vakiintuneista käytännöistä, jotka voivat olla yrityksestä riippuen hyvinkin erilaisia. Deskriptiivisen tutkimukseni avulla pyrin nimenomaan kuvailemaan nykypäivän yrityksissä käytössä olevia rekrytointikäytäntöjä. Koen tutkimukseni olevan ”askel toimintaan”, eli sen tulosten olevan hyödynnettävissä helposti käytännössä (Metsämuuronen 2006, 91).

Keräsin tutkimusaineistoni teemahaastatteluilla haastatteleamalla rekrytoinnin parissa työskenteleviä alan asiantuntijoita. Näkökulmani opinnäytetyöhön on siis haastatteluista saadun tutkimustiedon perusteella asiantuntijanäkökulma. Koin haastattelun parhaaksi tavaksi kerätä aineistoa tutkimukseeni, sillä ”siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199). Käyttämällä haastattelua tiedonkeruuseen koin saavani parhaiten kuvailevaa tietoa käsittelemistäni aiheista.

Haastattelutyypinä käyttämälläni teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa käytetään erilaisia, laajempia teemoja tarkkojen samanlaisina haastattelusta toiseen säilyvien kysymysten sijaan. Teemat ovat pikemminkin aihealueita kuin kysymyksiä, sillä ne ovat hyvin laajoja ja toimivat haastatteluissa enemmän keskustelun aiheina kuin haastattelukysymyksinä. (Kananen 2013, 93. ja Eskola & Suoranta 2000, 86). Valitsemani teemat olivat rekrytointiprosessi, rekrytointikäytännöt sekä rekrytointi tulevaisuudessa. Lisäksi minulla oli tukilista mahdollisista haastattelukysymyksistä, mutta kysymykset muotoutuivat aina haastattelun mukaan ja lisäkysymyksiä esitin teemojen pohjalta tarvittaessa.

Haastattelujen pohjalla oli laatimani kysymyslomake, jonka kysymysten avulla rakensin keskustelua haastateltavien kanssa. Haastattelin haastateltavat asiantuntijat henkilökohtaisesti ja nauhoitin haastattelut, jotta tiedon käsittely jälkeinpäin olisi helpompaa. Tietoa tutkimukseeni keräsin myös kirjallisista lähteistä.

Valitsin toimeksiantajani toiveiden pohjalta tutkittaviksi organisaatioiksi Suomessa toimivat suuryritykset tai -organisaatiot. Suomen laki määrittelee suuryrityksen olevan henkilöstömäärältään yli 250 henkilöä ja liikevaihdoltaan yli 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusummaltaan yli 43 miljoonaa euroa (Finlex 2011, viitattu 28.4.2014). Käytin tätä määritelmää lähtiessäni valitsemaan tutkittavia yrityksiä. Otin yhteyttä lukuisiin suuryrityksiin, mutta valitettavasti vain murto-osalla kontakteistani oli aikaa ja mielenkiintoa vastata haastatteluun asiantuntijoiden kiireisten aikataulujen vuoksi. Osa organisaatioista koki omat rekrytointikäytäntönsä kilpailueduksi, eikä tästä syystä halunnut tuoda tietoja julki.

Yritykset valitsin siis niiden koon, tavoitettavuuden ja kiinnostavuuden mukaan. Ensimmäinen tutkittava yritykseni oli Pohjola Vakuutus Oy, josta haastattelin myyntijohtaja Jukka Kitinojaa sekä aluejohtaja Heikki Palosaarta. He vastaavat osaltaan pohjoisen alueen rekrytoinnista saaden tarvittaessa tukea Helsingissä sijaitsevalta HR-osastoltaan. Pohjola Vakuutus Oy:n rekrytoinnin asiantuntijat ovat mielestäni erinomaisia haastateltavia opinnäytetyöhöni, sillä yritys on Pohjola Pankki Oyj:n tytäryhtiönä yksi tunnetuimpia suomalaisia suuryrityksiä ja huomattavan suuri työllistäjä ja siten myös rekrytoija Suomessa.

Toisen haastateltavani halusin löytää täysin poikkeavalta toimialalta, ja tavoitinkin haastateltavakseni PPSHP:n eli Pohjois-Pohjanmaan Sairaanhoidopiirin rekrytointijohtaja Sari Hirsikankaan. Mielestäni eri toimialoilta tutkimukseen valittavat yritykset rikastuttavat tutkimustuloksia. Toimeksiantajayritykseni SOL Palvelut Oy toimii useilla toimialoilla, joten eri aloilta kerätty tutkimustieto on varmasti hyödyllisempää kuin yhteen alaan kohdistettu tutkimus.

Kolmas tutkittava yritykseni on myös yksi Suomen suurimpia terveyspalvelualan toimijoita, mutta haluaa pysytellä nimettömänä. Haastateltavana yrityksestä oli kaksi päivystyskoordinaattoria, jotka työskentelevät yrityksessä rekrytoinnin parissa.

## **5.2 Haastattelukysymykset**

Haastattelukysymykseni laadin toimeksiantajayritykseni SOL Palvelut Oy:n toiveiden pohjalta. Toimeksiantajani laati rungon, jonka pohjalta kehitin kysymykset laadulliseen tutkimukseen sopiviksi ja tutkimustani mahdollisimman hyvin palveleviksi. Kysymyksilläni pyrin saamaan mahdollisimman kuvailevia vastauksia.

Haastattelukysymykseni ryhmittelin kolmeen ryhmään: rekrytointikäytännöt, rekrytointiprosessi sekä rekrytoinnin tulevaisuus organisaatiossa ja toimialalla. Näiden lisäksi haastateltavalta kysyttiin ensimmäisessä osiossa seuraavat taustatiedot: yrityksen toimiala, oma asema yrityksessä, henkilöstömäärä Suomessa sekä rekrytointien arvioitu vuosittainen määrä.

Päädyin valitsemaan teemat tutkimuskysymysteni pohjalta. Koin tutkimukseni aiheen jakautuvan selkeästi rekrytointiprosessin kulkuun sekä rekrytointikäytäntöihin. Halusin rikastuttaa tutkimustani lisäksi jollakin tavalla, ja luonteva lisä aiheeseen oli tutkia rekrytoinnin tulevaisuutta suppeasti. Käytännössä tämä tarkoitti haastatteluissa asiantuntijoiden arvioiden kysymistä tulevaisuuden rekrytointiin liittyen. Koen valitsemieni teemojen palvelleen tutkimustani hyvin: kysymykset rakentuivat teemojen ympärille melko helposti ja tulosten käsittely teemojen pohjalta oli loogista. Haastattelukysymysten ryhmittelyssä teemoihin oli silti oma haasteensa, sillä kysymykset olivat toisiaan koskettavista aiheista ja sivusivat toisiaan läpi haastattelun. Haastattelujen aikana huomasin, että osaan kysymyksistä oli vastattu jo sivulauseessa ennen kuin kysymystä oli edes esitetty. Kysymykset loivat kuitenkin ehjän perustan tutkimukselle, ja koin tulosten kokoamisen kysymysteni avulla saatujen vastausten pohjalta helpoksi.

## **5.3 Tulosten analysointi**

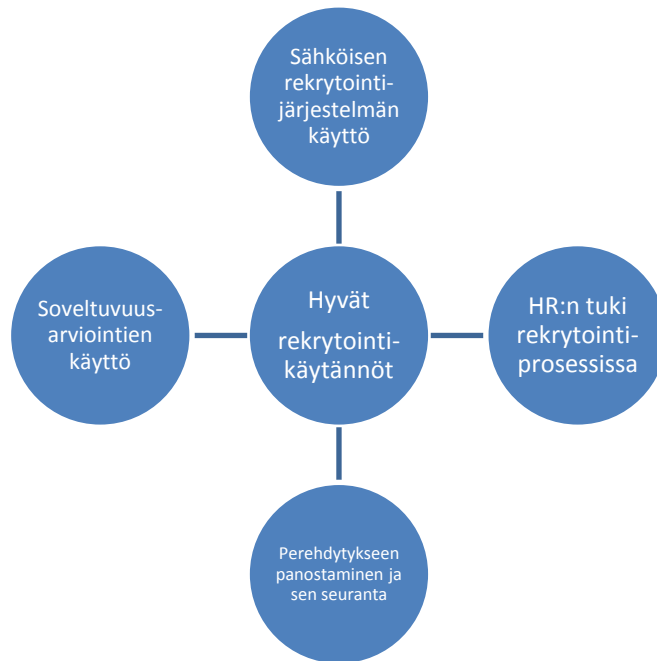
Pyrin enemmänkin ymmärtämään ja kuvailemaan tutkimaani ilmiötä kuin selittämään sitä. Tämän lähestymistavan vuoksi käytin analysoinnissa laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219–220.) Näin teemoittelun käytön analyysimenetelmänä tässä tapauksessa toimivimmaksi menetelmäksi, sillä sen avulla koin saavani kattavimmat vastaukset tutkimuskysymyksiini.

Käytännössä nauhoitin haastattelut ja litteroin eli muutin ne tekstimuotoon nauhoitusten pohjalta. Jaoin litteroidut haastattelut haastatteluteemojeni alle, jolloin tulosten analysointi helpottui ja tulosten kirjoittaminen oli yksinkertaista. Käsittelin vastaukset teemoittain käyttäen apuna haastattelukysymyslomakkeeni apukysymyksiä. Teemoittelun perusteella koin tekstin olevan helppolukuista ja tulosten esittämisen etenevän loogisesti.

Litteroinnin avulla sain myös tulososioon suoria lainauksia haastatteluista. Koen suorien lainausten rikastuttavan ja elävöittävän tulosten esittämistä sekä tuovan tekstiin uskottavuutta. Suorat lainaukset tekstin keskellä tekevät tekstistä mielestäni helposti luettavan. Lukemisen helpottamiseksi ja ymmärtämiseksi koostin raporttiini tutkimustulosten pohjalta myös muutamia kuvioita.

## 6 TULOKSET TEEMOITTAIN

### 6.1 Rekrytointikäytännöt



KUVIO 4. Organisaatioiden korostamat hyvät rekrytointikäytännöt.

Tulosten havainnollistamiseksi koostin edellä nähtävän kuvion 4 organisaatioiden haastatteluissa korostuneista, parhaiksi koetuista rekrytointikäytännöistä. Kuviosta voidaan nähdä parhaina rekrytointikäytäntöinä tällä hetkellä pidettävän sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöä, HR-osaston tukea rekrytointiprosessissa, soveltuvuusarviointien käyttöä sekä perehdyttämiseen panostamista ja perehdytyksen seurantaa. Nämä käytännöt lueteltiin organisaatioiden hyvinä pitäminä käytäntöinä myös Honkaniemen ja Junnilan vuonna 2010 toteuttamassa tutkimuksessa (viitattu 31.3.2014). Vuoden 2010 tutkimuksessa edellä mainitut käytännöt eivät kuitenkaan olleet käytännöistä suosituimpia, joten niiden asema suosituimpina rekrytointikäytäntöinä on tällä hetkellä ajankohtainen ilmiö.

Yksi jokaisen haastateltavan mainitsema, hyvänä pidetty rekrytointikäytäntö on sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttäminen organisaatiossa. Osalla järjestelmään oli tulossa muutoksia sen hankalakäyttöisyyden vuoksi ja eräässä organisaatiossa sähköinen järjestelmä oli otettu

vasta käyttöön, mutta yleisesti sähköisen järjestelmän koettiin helpottavan rekrytointia ja erityisesti työnhakijoiden tiedottamista sekä tiedon säilymistä.

Suuri osa haastateltavista koki myös soveltuvuusarvioiden käytön hyväksi käytännöksi ainakin tietyissä organisaatioiden rekrytointitilanteissa. Osa haastateltavista käyttää soveltuvuusarviointia jokaisen yritykseen rekrytoitavan kohdalla, osa ylimpää johtoa sekä asiantuntijoita palkattaessa. Erityisesti organisaatiot kertoivat käyttävänsä soveltuvuusarviointia silloin, kun haluavat varmasti objektiivisen näkökulman sekä vahvistusta omille näkemyksilleen päätöksentekovaiheessa.

HR-osaston rooli koettiin useassa organisaatiossa tärkeäksi. Haastateltavani Pohjola Vakuutuksesta kertoi HR:n roolin olevan rekrytointiprosessissa erityisen korostuneessa asemassa tämänhetkisen kansantaloudellisen tilanteen vuoksi, sillä organisaation rekrytoinnissa on tällä hetkellä käynnissä niin sanottu vaikeutettu menettely. Usein HR esimerkiksi tarkistaa organisaatioissa tehdyt työpaikkailmoitukset, jotta niissä annetut tiedot ja sisältö ovat varmasti oikein ja organisaation ohjeiden mukaiset. Suurissa organisaatioissa myös muutoseikat ja rekrytointiluvat on tarkistettava ennen työpaikkailmoituksen julkaisemista. HR vastaa tarvittaessa myös rekrytointiin liittyviin kysymyksiin, joten prosessia yrityksessä hoitavat henkilöt kokevat saavansa työhön tarvittavan tuen.

HR:n rooli on rekrytointiprosessissa melko aktiivinen. HR tarkistaa, että työpaikkailmoitukset ynnä muut ovat ison talon protokollan mukaiset ja täyttävät standardit. Logojen ja muiden ulkoisten seikkojen sekä tiedon ja sisällön täytyy olla oikein. HR on tukena koko prosessin ajan, ja sieltä saa tarvittaessa nopeasti vastauksen kysymykseen. (Jukka Kitinoja, 28.4.2014.)

HR on tämän hetken rekrytointiprosesseissa korostuneessa roolissa, sillä isoissa yhtiöissä käydään läpi yt-prosesseja. HR-kielellä käynnissä on siis vaikeutettu menettely, ja tämän hetken rekrytointi on hyvin määrämuotoista. (Heikki Palosaari, 28.4.2014.)

Muutama haastatelluista mainitsi työnhakijoiden suosittelijoiden tarkistamisen käytössä olevaksi käytännöksi. Käytäntöihin kuuluu ottaa yhteyttä suosittelijoihin hakuprosessin loppuvaiheessa ja kysyä, millainen työntekijä hakija on ollut ja palkkaisiko entinen esimies tämän mahdollisesti uudelleen. ”Otan aina yhteyttä loppusuoralla olevien haastateltavien mainitsemiin suosittelijoihin sekä – haastateltavien suostumuksella – käyn entiset esimiehet läpi.” totesi Pohjola Vakuutuksen Jukka Kitinoja haastattelussa. Entisiltä esimiehiltä ja muilta suosittelijoilta saatua näkemystä pidetään arvossa ja todenmukaisena, ja sillä on usein suuri merkitys lopulliseen valintaan. Alasta

riippuen hakuprosessin loppuvaiheessa voidaan tarkistaa muitakin asioita, kuten työ- ja koulutodistusten oikeellisuus. Myös esimerkiksi haastateltavani finanssialalla mainitsi organisaatiossa kaikille työssä aloittaville, myös kesätyöntekijöille, tehtävän luottotietojen tarkistamisen ja huometestit rekrytointiprosessin loppuvaiheessa.

Suurin osa haastateltavistani koki myös esimiesten ja johdon aktiivisen roolin rekrytointiprosessissa hyväksi käytännöksi, sillä sen koettiin helpottavan prosessia selkeästi tehdyn työnjaon ja vastuualueiden jaon osalta. Selkeästi jaetut tehtävät ja vastuualueet koettiin rekrytointiprosessia parantaviksi sekä nopeuttaviksi tekijöiksi. Kun henkilö tietää tarkkaan, mitä hänen täytyy prosessin onnistumisen eteen tehdä, on haluttuun lopputulokseen helpompi päästä. Esimiehiltä ja HR-osastolta saatu tuki auttaa ja motivoi työntekijää onnistumaan annetussa tehtävässä. Esimieheltä saatu tuki ja selkeät vastuualueiden jaot oli nähty hyvänä rekrytointikäytäntönä myös Honkaniemen ja Junnilan Työterveyslaitokselle ja Henry Ry:lle toteuttamassa tutkimuksessa vuonna 2010 (viitattu 31.3.2014.)

Honkaniemen ja Junnilan tutkimuksessa oli löydetty hyviä rekrytointikäytäntöjä myös työhaastatteluihin liittyen (viitattu 31.3.2014). Myös osa omaa tutkimustani varten haastattelemistani asiantuntijoista mainitsi haastattelurunkojen ja -lomakkeiden käytön haastattelujen pohjana organisaatiossa hyväksi havaituksi käytännöksi. Yleinen tapa oli, että organisaatioiden eri yksiköissä on omia vakiintuneita haastattelurunkoja, joita osastot käyttävät haastatteluidensa pohjana. Haastattelurungon koettiin riippuvan paljon rekrytoitavasta sekä rekrytoinnin tasosta. Myös useiden haastattelijoiden käyttö työhaastattelussa tai useampi haastattelukierros koettiin tietyissä tilanteissa hyväksi käytännöksi. Eräässä organisaatiossa useampi haastattelukierros järjestetään vain ylimpään johtoon rekrytoitaessa. Organisaation edustaja mainitsi usean haastattelijan käytön olevan satunnaisesti käytetty tapa rekrytoinnin laadusta ja rekrytoitavasta riippuen.

Opiskelijoiden rekrytointi oli jollain tapaa osa jokaisen tutkimani organisaation rekrytointia. PPSHP:n edustaja mainitsi opiskelijoiden olevan osa heidän arkihenkilökuntaansa lukuisien opiskelijaharjoittelijoiden, keikkatyön ja kesätyöntekijöiden muodossa. Harjoittelussa osoitettu hyvä osaaminen edesauttaa sijaisuuksien saamista valmistumisen jälkeen.

Jos ajatellaan opiskelijan tulevan suorittamaan meille harjoittelujaksoaan, alkaa rekrytointi jo siinä vaiheessa. Emme voi suoraan vakinaistaa harjoittelijoita, sillä

avoimet toimet on laitettava julkisesti haettavaksi. Kuitenkin, jos opintonsa päättävä henkilö tulee meille esimerkiksi kesätöihin ja meillä on sillä hetkellä avoimia sijaisuuksia, niin pyrimme ilman muuta jatkamaan työsuhdetta kokonaistilanteen niin salliessa. (Sari Hirsikangas, 14.5.2014.)

Myös toinen tutkimani terveyspalvelualalla toimiva yritys kertoi olevansa aktiivisesti mukana rekrytoimassa esimerkiksi lääkäreiksi opiskelevia aina ensimmäisestä opiskeluvuodesta lähtien. Myös Pohjola Vakuutuksen kanssa samaan konserniin kuuluvien muiden toimijoiden, kuten pankkipalveluiden, kerrottiin käyttävän opiskelijoita työharjoittelijoina sekä kesätyöntekijöinä. Aiheesta aiemmin tehdyssä tutkimuksessa opiskelijoiden käyttö työharjoittelijoina tuli myös esille rekrytointikäytäntönä. Sen asema käytäntönä ei ollut kuitenkaan tutkimuksen yrityksissä erityisen merkittävä. (Honkaniemi & Junnila 2010, viitattu 31.3.2014.)

Perehdytykseen panostaminen koettiin jokaisessa tutkittavassa organisaatiossa lähes itsestään selväksi, erinomaiseksi käytännöksi. Perehdytykseen panostaminen koettiin edellytykseksi, jotta uusi työntekijä saadaan tutustutettua uuteen työpaikkaan, sen toimintaympäristöön ja työskentelytapoihin. ”Perehdytykseen panostaminen on perusasia. Uuteen työhön tultaessa uudella työntekijällä on oikeus hyvään perehdytykseen ja työnantajalla on velvollisuus antaa sitä”, totesi haastattelemani Sari Hirsikangas PPSHP:ltä. Myös perehdytyksen seuranta esimerkiksi lomakkeiden avulla koettiin tärkeäksi tekijäksi arvioitaessa rekrytoinnin onnistumista. Jokaisessa organisaatiossa korostettiin rekrytointiin panostamista, sillä sen koettiin päättävän rekrytointiprosessi ja sen onnistuessa myös koko prosessin koettiin onnistuvan paremmin.

Yritykset mainitsivat myös käytäntöjä, jotka kokivat nimenomaan omiksi vahvuuksikseen, ja joita haastattelemani henkilöt toisista organisaatioista eivät maininneet. Haastateltavani Pohjola Vakuutuksesta pitivät erinomaisena käytäntönä heillä käytössä olevaa PI- eli Predictive Index –analyysiä, joka teetetään rekrytointiprosessissa jatkoon päässeillä hakijoilla ennen mahdollista työhaastattelua. PI-analyysi on henkilöiden motivoivia tarpeita ja työskentelytapoja mittaava psykologinen testi, jonka avulla saadaan näkemys henkilön luonteen soveltuvuudesta haettavaan tehtävään. Analyysistä saatujen tulosten perusteella organisaatiossa päätetään, kutsutaanko henkilö haastatteluun vai ei. PI-analyysin lisäksi organisaatio teettää ulkopuolisella palveluntarjoajalla soveltuvuusarvioinnit haastatteluvaiheesta jatkoon päässeille. Soveltuvuusarviointien pohjalta tehdään organisaatiossa valintapäätös, johon on vaikuttamassa aina useampi henkilö.



Haastateltavani PPSHP:ltä mainitsi työhaastatteluihin liittyen heillä myös osittain käytettävän haastatteluissa pisteytysmenettelyä. Haettavan tehtävän kannalta merkittävät osaamisalueet ja henkilökohtaiset ominaisuudet otetaan koulutuksen ja työkokemuksen ohella pisteytettäväksi. Hakija pisteytetään työhakemuksen tai työhaastattelun pohjalta. Lisäksi myös mahdollisen soveltuvuusarvioinnin pisteet otetaan mukaan tähän vertailuun. Kun haastattelussa on mukana useita henkilöitä pisteyttämässä hakijoita, voidaan pisteytyksiä vertailla ja tulosten pohjalta tehdä päätöksiä työhön valittavista henkilöistä. Pisteyttämisen koetaan muuttavan hakijat keskenään vertailukelpoisiksi.

Haastattelussa tuodaan esille toimenkuvassa hakijalta edellytettävät ja hänessä arvostettavat piirteet. Haastattelulomake on pisteytetty, jokaisella haastattelijalla on pisteytyslomake edessä ja annamme oman arviomme, jonka jälkeen käydään haastattelijoiden kesken yhteiskeskustelu siitä, olemmeko yksimielisiä valinnasta.. Käymme keskustellen läpi kriteerit ja mitä niillä tarkoitetaan sekä sen, paljonko pisteitä näiden kriteerien täyttämällä saa. Arvioinnin täytyy perustua objektiivisuuteen (Sari Hirsikangas, 14.5.2014.)

Suurin osa haastateltavista kertoi organisaationsa käyttävän tarvittaessa asiantuntija-apua tai yhteistyökumppaneita rekrytointiprosessin aikana. Suosituin ulkoiselta palveluntarjoajalta ostettu palvelu oli soveltuvuusarvioinnin teettäminen. Syiksi palvelun ostamiselle ulkopuoliselta organisaatiolta koettiin muun muassa tulosten tarvittava objektiivisuus, ajan säästäminen sekä se, ettei omasta organisaatiosta löydy tarvittavaa osaamista soveltuvuusarviointien tekemiseen eikä osaamisen hankkiminen oman organisaation sisälle ole kannattavaa. Tutkittavissa organisaatioissa käytettiin myös jonkin verran suorahakua, muttei juurikaan vuokrahenkilöstöä eikä rekrytointiprosessin alusta loppuun hoitamista, sillä prosessiin ja päätöksentekoon haluttiin osallistua myös itse. Vaikka esimerkiksi soveltuvuusarviointien teettämisen koettiin olevan kallis palvelu, pidettiin sitä silti erinomaisena ja tarvittavana käytäntönä, sillä sen koettiin olevan suuri tekijä rekrytinnin onnistumisessa. Rekrytinnin koettiin olevan organisaatioille kallis investointi, mutta vielä kalliimmaksi koettiin rekrytinnin epäonnistuminen. Sen välttämiseksi prosessiin haluttiin panostaa paljon, ja näiden panostusten avulla rekrytinnin onnistumisen uskottiin olevan taattu.

Organisaation jäsenten osallistumisella rekrytointiprosessiin ja haastatteluun nähtiin olevan etuja, joiden vuoksi mahdollinen ulkopuolelta ostettavan rekrytointipalvelun mahdollisuus jätettiin käyttämättä. Esimerkkinä eduista haastattelutilanteeseen osallistumisessa mainittiin mahdollinen tietojen saaminen haastateltavalta tämän entisistä työnantajista, jotka ovat mahdollisesti

organisaation tämänhetkisiä kilpailijoita. Tämä koettiin joissain tilanteissa kilpailuetuna, jonka vuoksi prosessiin haluttiin osallistua henkilökohtaisesti ilman palveluntarjoajaa organisaation ja haastateltavan välissä.

Sähköisen rekrytointijärjestelmän koettiin olevan ensisijainen väline työnhakijoiden tiedottamisessa rekrytointiprosessin aikana. Tiedottamisen koettiin olevan yleisesti hyvä tapa, ja työnhakija haluttiin saada sen avulla tuntemaan itsensä organisaatiolle tärkeäksi. Sähköisen järjestelmän avulla hakijoita voidaan ryhmitellä ja eri ryhmille voidaan lähettää tiettyjä sähköposteja. Usein on tapana kiittää hakemuksesta sähköpostilla sekä prosessin loputtua kertoa sähköpostilla, mikäli hakija ei tullut valituksi. Osa organisaatioista lähettää sähköpostitse myös tiedotteita siitä, missä vaiheessa rekrytointiprosessi on menossa. Haastatteluun kutsuttaviin otetaan yhteyttä yleensä soittamalla, ja myös positiivisesta valintapäätöksestä ilmoitetaan useimmiten soittamalla, jotta voidaan samalla sopia jatkotoimenpiteistä. Sähköisen järjestelmän koettiin kehittäneen, helpottaneen ja nopeuttaneen rekrytointiprosessista hakijoille tiedottamista huomattavasti. Osassa organisaatioista työnhakijoiden tiedottamista tehtiin jo jonkin verran, mutta se oli lisäksi kehitteillä laajemmaksi ja paremmaksi osaksi rekrytointia.

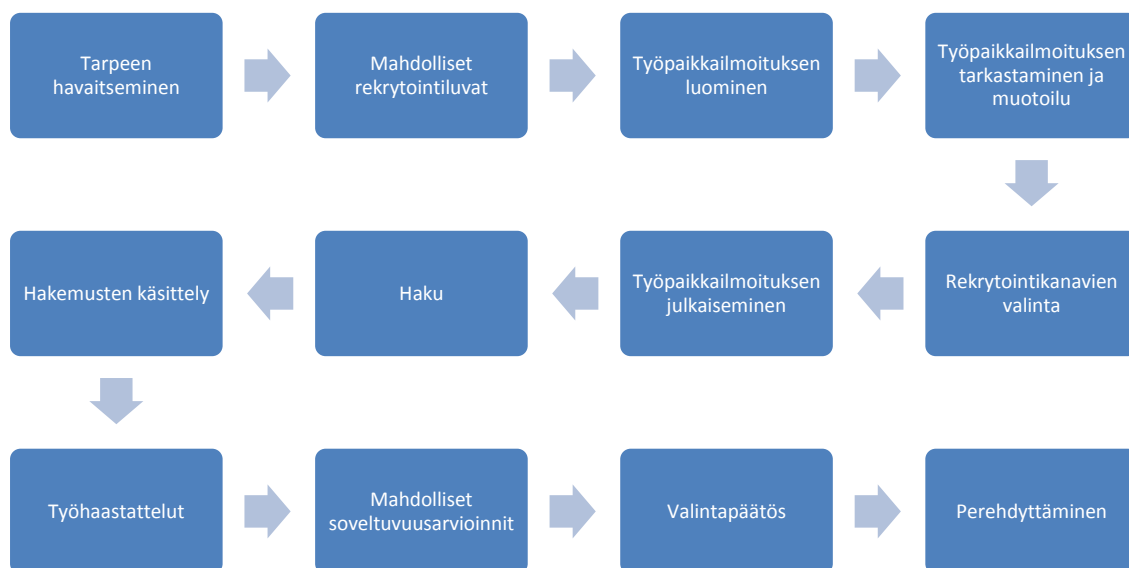
Työnantajamielikuvan välittyminen koettiin tärkeäksi tekijäksi nykyajan rekrytointia ajateltaessa. Koska laadukkaan työvoiman saaminen ei ole organisaatiolle itsestäänselvyys, haluttiin omaan imagoon sekä työnantajamielikuvaan kiinnittää huomiota, ja tätä kautta saada hakijat haluamaan työskennellä nimenomaan kyseisessä organisaatiossa. Moni organisaatio kiinnittää huomiota esimerkiksi yhtenäiseen ilmeeseen sekä visuaalisuuteen. Joidenkin yritysten kotisivuilla on yritysten työntekijöiden tarinoita tai haastatteluja, joissa kerrotaan positiiviseen sävyyn, millaista yrityksessä työskentely on. Hakija halutaan saada samaistumaan yrityksessä jo työskenteleviin henkilöihin ja ajattelemaan, että yrityksessä työskentely olisi niin hienoa, että siihen tulee pyrkiä. Haastatteluissa esille nousseita ajatuksia työnantajamielikuvasta tukee muun muassa Sari Salojärven kirjoitus aiheesta teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Salojärvi kirjoittaa henkilöstöstä huolehtimisen olevan tärkeä sijoitus organisaatioille, sillä jokainen työntekijä vahvistaa mielikuvaa organisaatiosta työnantajana. Tutkimusten mukaan työnantajamielikuvansa kehittämiseen panostavat organisaatiot onnistuvat houkuttelemaan työntekijöikseen uusia lahjakkaita työntekijöitä paremmin kuin muut organisaatiot. Erityisenä tekijänä työntekijän sitouttamisena organisaatioon ja sen tavoitteisiin nähtiin tutkimuksen mukaan erityisesti johdon kiinnostus henkilöstön hyvinvointiin. (Salojärvi 2009, 126.)

Myös työnhakijoiden tiedottamisella luodaan työnantajaorganisaatiosta positiivista kuvaa. Työnhakijan tiedottamisella organisaatioissa halutaan saada hakijalle tunne siitä, että rekrytointiprosessi etenee ja hakija on organisaatiolle niin tärkeä, että hänelle halutaan kertoa, mikä vaihe rekrytointiprosessista on menossa.

Haastateltavani PPSHP:ltä kertoi, että esimerkiksi heidän organisaatiossaan on alettu kiinnittämään huomiota työnantajamielikuvaan entistä enemmän. Vuoden vaihteessa uusittu viestintäilme pyrkii luomaan positiivisen ja raikkaan kuvan organisaatiosta. Lisäksi esimerkiksi lääkärin paikan ollessa avoinna työpaikkailmoitukseen voidaan lisätä jo organisaatiossa työskentelevän lääkärin kuva. Tällä pyritään viestimään hakijalle, että organisaatiossa arvostetaan työntekijöistä. PPSHP:llä koetaan myös tällä hetkellä viestintäilmeen olevan heidän omannäköisensä.

## 6.2 Rekrytointiprosessi

### 6.2.1 Prosessin kulku



KUVIO 5. Rekrytointiprosessi.

Koostin kuvion rekrytointiprosessin kulusta haastattelemini rekrytoinnin asiantuntijoiden vastausten pohjalta. Kuviosta voidaan nähdä, että se on samankaltainen kuin teoriaosiossa

esitetyt, rekrytointiprosessia yleisesti kuvaavat kuviot. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt rekrytointiprosessin kulku oli myös kuvattu hyvin samanlaiseksi, kuin millaiseksi se tutkimuksessa osoittautui (Salojärvi 2009, 127–128).

Rekrytointiprosessin eteneminen kuvattiin siis kaikissa haastattelemissani organisaatioissa samankaltaiseksi. Vain suorahaun osalta prosessin kuvattiin kulkevan normaalista poikkeavalla tavalla. Suorahaussa työntekijät tekevät taustatutkimusta, jonka pohjalta potentiaalsiin työntekijöihin voidaan mahdollisesti ottaa yhteyttä ja haastatella. Tämän jälkeen asia menee käsittelyyn, jonka jälkeen rekrytoinnista tehdään päätös. Rekrytoinnin hoitaa organisaatiossa se, kenen toimipisteeseen työntekijää rekrytoidaan. Prosessi voi edetä organisaatiossa myös poikkeavalla tavalla, mikäli kyseessä on mahdollinen messu- tai muu tapahtumarekrytointi tai opiskelijarekrytointi.

Rekrytointiprosessin koettiin kuitenkin yleisesti etenevän saman kaavan mukaan ja lähtevän liikkeelle tarpeesta uudelle työntekijälle. Tarpeen havaitseminen nähdäänkin rekrytointiprosessin ensimmäiseksi vaiheeksi myös kuviossa 5. Organisaatiossa, jossa on tällä hetkellä taloustilanteen vuoksi käytössä vaikeutettu menettely, tarvitaan johdolta rekrytointilupa, jotta prosessi saadaan käynnistää. Toinen vaihe prosessissa on siis mahdollisten lupien hakeminen rekrytoinnin aloittamiseksi. Tämän vaiheen jälkeen osastolla tai yksikössä, jossa tarve rekrytoinnille on, luodaan työpaikkailmoitus, johon listataan työssä edellytettävät ja arvostettavat ominaisuudet. Ilmoitus menee suuremmissa organisaatiossa yleensä tarkistettavaksi HR-osastolle, jossa se muotoillaan formaattiin sopivaksi ja varmistetaan, että asetetut kelpoisuusehdot täyttyvät. Tämä vaihe nähdään kuviossa 5 rekrytointiprosessin neljäntenä vaiheena.

Kuviossa seuraavina vaiheina nähdään rekrytointikanavien valinta, työpaikkailmoitusten julkaiseminen ja hakuprosessi. Muotoilun ja tarkastamisen jälkeen ilmoitus siis julkaistaan sille sopivaksi mietityillä rekrytointikanavilla. Yleisimmin käytettyjä kanavia ovat erilaiset sähköiset kanavat, mutta rekrytoinnista riippuen ilmoitus voidaan julkaista myös esimerkiksi tietyn ammattialan lehdessä. Julkaisun jälkeen hakemuksia otetaan vastaan, yleisimmin ne tulevat organisaation mahdolliseen sähköiseen järjestelmään. Haastateltavani Sari Hirsikangas PPSHP:ltä arvioi, että heidän organisaatiossaan vuodenvaihteessa käyttöönotetun sähköisen järjestelmän suosion vuoksi kirjallisia hakemuksia tulee enää vain noin yksi prosentti.

Hakemuksia voidaan käsitellä jo haun vielä ollessa käynnissä, mutta viimeistään haun päätyttyä hakemukset käsitellään ja ryhdytään jatkotoimenpiteisiin. Prosessissa tästä vaiheesta käytetään nimitystä hakemusten käsittely. Hakemusten käsittelyä seuraavat vaiheet työhaastattelut sekä mahdolliset soveltuvuusarvioinnit. Haastateltavani Pohjola Vakuutuksesta mainitsi heillä haastatteluihin kutsuttavan keskimäärin 5–8 henkilöä, joista 3–5 voidaan mahdollisesti lähettää soveltuvuusarviointeihin tai muihin haluttuihin psykologisiin testeihin. Haastattelujen ja vaadittavien testien perusteella tehdään valintapäätös, jota pidetään usein rekrytointiprosessin haastavimpana toimenpiteenä. Suuremmissa organisaatioissa päätöstä on tekemässä useampi henkilö, esimerkiksi rekrytoitavan tuleva esimies ja hänen esimiehensä. Joskus myös HR-osaston työntekijä voi olla tukena valintapäätöstä tehtäessä. Rekrytointiprosessin sulkeva viimeinen vaihe valintapäätöksen jälkeen on uuden työntekijän perehdyttäminen työtehtäviin ja organisaation toimintatapoihin. Perehdyttämisen ei usein ajatella kuuluvan enää rekrytointiprosessiin, mutta prosessin onnistumisen kannalta se on erittäin tärkeä vaihe, jolla on paljon vaikutusta rekrytoinnin lopulliseen laatuun.

## **6.2.2 Käytettävät järjestelmät ja kanavat**

Kaikki haastattelemani kertoivat organisaatioissaan käytettävän sähköistä rekrytointijärjestelmää. Sähköisen järjestelmän käyttö tuli esille haastatteluissa jo hyvistä rekrytointikäytännöistä puhuttaessa, joten se oli organisaatioissa yleisesti erinomaisena pidetty järjestelmä. Työnhakijoiden hakemukseen täyttämien tietojen suora tallentuminen sähköiseen tietokantaan mainittiin tietojenkäsittelyä helpottavana tekijänä. Mikäli organisaatiolla ei juuri hakuhetkellä ole tarvetta kyseiselle työntekijälle, voi tarve ilmetä myöhemmin, jolloin hakijan tiedot löytyvät kätevästi sähköisestä tietokannasta. Tiedon sähköinen säilytys koettiin työtä helpottavaksi ja nopeuttavaksi, jonka lisäksi hyvänä puolena nähtiin se, että tiedot ovat samanaikaisesti kaikkien työntekijöiden käytettävissä maantieteellisestä sijainnista riippumatta.

Suorahakua rekrytointikeinona käyttävä tutkimusyritykseni listasi yleisimmin käytettäviksi rekrytointikanavikseen sähköpostin, puhelimen sekä erityisesti erilaiset messut ja tapahtumat. Heidän mukaansa myös sosiaalisessa mediassa rekrytointi lisääntyy koko ajan. Yritys käyttää rekrytointiinsa myös kotisivujaan, jossa ilmoittaa vapaista työpaikoista sekä ohjeet hakua varten. ”Aina on jotain tarjolla osaaville”, lisää haastateltavani kyseisestä terveyspalvelualalla toimivasta

yrityksestä. Parhaaksi kanavaksi yritys on kokenut vuosittaiset rekryointitapahtumat. Messurekrytoinnin ajankohtaisuus on asia, jota yrityksessä arvostetaan: tapahtumissa kasvokkain tapahtuvissa kontakteissa on helppo kertoa, millaista työtä juuri sillä hetkellä on tarjolla. Kasvokkain tavattaessa potentiaalisista hakijoista saa myös kattavamman ensivaikutelman kuin pelkästään kirjallista hakemusta luettaessa.

Yleisimmäksi työpaikkailmoitteluun käytetyksi kanavaksi tutkimissani organisaatioissa mainittiin kuitenkin Internet ja sen erilaiset mahdollisuudet. Internetin yleistyminen rekryointikanavana oli havaittu myös teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt (Salojärvi 2009, 129). Yleisestikin sähköisten kanavien käytön koettiin lisääntyneen viime vuosin huomattavasti. Omilla kotisivuilla vapaista työpaikoista ilmoittamisen lisäksi työpaikkailmoituksia julkaistaan myös yleisillä rekryointisivustoilla haettavasta tehtävästä riippuen. Useimmilla organisaatioilla on omat, vakiintuneet kanavansa, joista valitaan tilanteeseen sopivimmat. Rekryointivestujen lisäksi yritykset käyttävät sosiaalista mediaa, jonka eduksi koetaan ajankohtaisuus, työvoiman tavoitettavuus sekä trendikkyys.

Sähköisten kanavien lisäksi organisaatiot ilmoittivat käyttävänsä rekryointikanavana myös painettua mediaa, mikäli sillä koetaan tavoitettavan haluttu kohderyhmä. Työpaikkailmoituksen voi julkaista esimerkiksi tietyn ammattialan lehdessä, jolloin se tavoittaa usein suuren osan kyseisestä ammattiryhmästä. Vaikka sähköiset kanavat ovatkin kasvattaneet asemaansa rekryointikanavina, eivät ne silti ole syrjäyttäneet painettua mediaa, kuten lehti-ilmoittelua, vaan se koetaan edelleen tärkeäksi kanavaksi tietyissä rekrytoinneissa (Salojärvi 2009, 129).

Perinteisten sähköisen ja painetun median lisäksi myös niin kutsutun puskaradion erinomaisuutta rekryointikanavana korostettiin. Työnantajat kertoivat myös palkanneensa henkilöitä, joiden mielenkiinto yrityksessä työskentelyä kohtaan oli ilmennyt työnhakijan puhelinsoitolla ilman varsinaista avointa paikkaa tai työpaikkailmoitusta. Haastatteluissa kävi ilmi, että organisaatioissa pidetään suurella arvolla työnhakijan asennetta ja oman mielenkiinnon osoittamista, usein siis suora yhteydenotto voi olla sähköisen rekryointikanavan kautta lähestymistä kannattavampaa.

### 6.2.3 Rekrytoitavan osaamisessa olennaista

Terveyspalvelualalla työskentelevä yritys mainitsi organisaatioon rekrytoitavassa henkilössä olennaiseksi painottuvan koulutuksen, sillä esimerkiksi lääkärirekrytointia tehtäessä hakijan täytyy olla lääkäri tai lääkäriksi opiskeleva. Lääkärirekrytoinnissa myös kielitaito ja työkokemus ovat joihinkin tehtäviin haettaessa olennaisia tekijöitä. Joillakin alueilla ruotsin kielen osaaminen on lääkärielle välttämätöntä, kun taas esimerkiksi virkalääkärin paikkaan vaaditaan usean vuoden työkokemus, ja joihinkin paikkoihin palkataan pelkästään jo valmistuneita lääkäreitä. Rekrytointipalveluja tarjoavassa yrityksessä asiakas määrittelee kriteerit, jotka tehtävään valittavan tulee täyttää. Haastattelemastani yrityksestä mainittiin heille hakevien hakijoiden olevan yleensä henkilöitä, jotka tietävät sopivansa haettuun tehtävään.

Pohjola Vakuutuksesta haastatteleman henkilöt korostivat haettavan tehtävän toimenkuvan vaikuttavan siihen, mikä rekrytoitavan osaamisessa milloinkin on olennaista. Asiantuntijoita palkattaessa olennaiseksi kerrottiin nousevan yleensä hakijan työkokemuksen ja taustan sekä osaamisen. Myyntitehtäviin palkattavien kohdalla haastateltavani taas mainitsivat valittavien henkilöiden kohdalla olennaiseksi myynnillisen asenteen, jolla on paljon suurempi merkitys kuin henkilön taustakoulutuksella tai -osaamisella.

Asenne on kaiken A ja O. Koulutuksella on määrätty, mutta hyvin pieni merkitys. Siinä vaiheessa, kun henkilö on asenteellisesti oikeantyyppinen, niin riittää, kun täyttää toimenkuvaan liittyvät minimivaatimukset. Iällä, sukupuolella – millään muulla ei ole väliä kuin asenteella. Myyntityöstä puhuttaessa kaikki lähtee itsestä. (Jukka Kitinoja, 28.4.2014.)

Olennaisuus vaihtelee haettavan tehtävän mukaan. Asiantuntijatehtävissä olennaista on hyvin pitkälti työkokemus, tausta ja osaaminen. Myyntitehtävissä olennaisinta on myynnillinen asenne sekä henkilön soveltuvuus myyntityöhön, ei hänen taustansa tai koulutuksensa. Myyntitehtävissä asenne ratkaisee – haemme nimenomaan tyyppiä. PI-analyysissä on eri tehtäviin tietynlainen profiili, jonka avulla nähdään, soveltuuko hakija mahdollisesti tehtävään. (Heikki Palosaari, 28.4.2014.)

Haastateltavani PPSHP:ltä tiivistä viisaasti koulutuksen, kokemuksen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien muodostavan yhdessä henkilön soveltuvuuden. Työpaikkailmoituksessa mainitaan toimenkuvassa edellytettävät sekä arvostettavat piirteet sekä kelpoisuusvaatimukset, joiden perusteella hakijan soveltuvuus määritellään. Soveltuvuuden mittaus jatkuu vielä työhaastattelussa sekä mahdollisissa soveltuvuusarvioinneissa, ja näiden kaikkien vaiheiden

pohjalta hakijat on mahdollista pisteyttää. Pisteyttämisen avulla nähdään konkreettisesti, kuka soveltuu haettavaan tehtävään parhaiten.

### **6.3 Rekrytoinnin tulevaisuus**

Rekrytointisuunnitelmiin panostuksen todettiin kasvavan lähes kaikissa tutkittavissa organisaatioissa. Kansantalouden suhdanteilla todettiin olevan suuri vaikutus rekrytoinnin määriin: eräs haastateltavista mainitsi, että tämänhetkinen taloustilanne joko ei tuo muutoksia rekrytointiin tai ainakaan kasvata sitä. Myös teoksessaan Onnistu rekrytoinnissa Mikko Markkanen oli todennut merkittävän yhteyden kansantalouden tilanteen ja rekrytoinnin välillä. Markkanen kirjoittaa organisaatioiden rekrytoinnin olevan vilkkainta silloin, kun kansantalous kehittyy positiivisesti. Kun taas merkkejä kasvun pysähtymisestä tai tulevasta taantumasta on nähtävillä, näkyvät vaikutukset organisaatioiden rekrytoinnissa välittömästi. Vaikutus on nähtävissä molempiin suuntiin: kansantalouden tilanteesta voidaan päätellä, missä tilanteessa kansantalous on, ja samaan aikaan työpaikkatarjonnasta on nähtävillä talouden suunta. Yhteys talouden ja rekrytointien välillä on siis nähty jo pitkään, ja niiden tilanteet ovat suorasti vaikutuksessa toisiinsa. (Markkanen 2002, 105.)

Tämänhetkisen rekrytoinnin koettiin olevan tietyillä toimialoilla tarkan seurannan ja suunnittelun alla, sillä nykyisessä kansantaloustilanteessa useiden organisaatioiden henkilöstömäärät eivät saisi kasvaa ja rekrytoinnin kulut tulisi pitää minimissä. Osa organisaatiosta on tällä hetkellä asetettu jopa rekrytointikieltoon tai niissä voi olla vaihtoehtoisesti käytettävissä niin sanottu vaikeutettu menettely. Teoksessaan Onnistu rekrytoinnissa Markkanen toteaa kustannusnäkökulman nousevan matalasuhdanteessa keskeiseksi tekijäksi. Tästä johtuu rekrytointipäätösten lykkääminen, työtehtävien jakaminen organisaatiossa jo valmiiksi työskentelevän henkilöstön kesken sekä erityinen varovaisuus henkilöstön lisäämiseen liittyvissä valintapäätöksissä. Teoksessa yhtenä johdon keinona matalasuhdanteen aikana nähdään aiemmin mainittu rekrytointikielto, joka on tällä hetkellä ajankohtainen mahdollisuus myös osassa tutkimistani organisaatioista. (Markkanen 2002, 105–106.)

Suurimmassa osassa tutkittavia yrityksiä rekrytointiin panostuksen arvioitiin kasvavan tulevaisuudessa, sillä haasteiden kasvaessa myös panostuksen kasvaminen todettiin välttämättömäksi. Arviot rekrytoinnin kasvamisesta olivat sidoksissa varovaisiin arvioihin



kansantalouden tulevasta kasvuun lähdöstä. Eräässä organisaatiossa rekrytointiin panostuksen arvioitiin pysyvän nykyisellä tasolla, mikäli taloudellisia resursseja käyttämällä voidaan minimoida rekrytinnin epäonnistumiset. Esimerkiksi soveltuvuus- ja huumetestien teettämisessä ei aiottu joustaa, vaikka ne ovatkin organisaatiolle suuri taloudellinen investointi. Kukaan ei siis uskonut rekrytointiin panostuksen pienenevän. Myös rekrytointien tarpeen koettiin kasvavan muun muassa suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä. Eläköityminen nähtiin tulevaisuuden haasteena erityisesti terveyspalvelualalla. Vakuutusosalalla ei uskota syntyvän suurta eläköitymisrynnistystä, vaan rekrytointien määrän arvioitiin pysyvän tulevaisuudessa nykyisellä vakiintuneella tasolla, johon luonnollisena osana kuuluvat äitiyslomat, muut perhevapaat sekä ryhmän sisäiset vaihdot ja kierrot.

Haastateltavani Sari Hirsikangas PPSHP:ltä listasi organisaationsa etuja, joilla uskoi olevan merkitystä työvoiman saamiseen tulevaisuudessa. Hänen mielestään organisaation koko voi olla suuri tekijä työpaikkaa mietittäessä: suuri organisaatio joustaa usein työvoiman liikkuvuudessa ja erityisalan työtehtäviä voi tehdä useassa paikassa. Suuri organisaatio antaa työntekijälle mahdollisuuden luoda ammatillista urapolkua. PPSHP myös kiinnittää huomiota työntekijöidensä hyvinvointiin ja toivoo näin erottuvansa työnantajamarkkinoilla edukseen. Organisaation työntekijöiden etuuksia ovat muun muassa kuntosalin käyttömahdollisuus, aktiivinen vapaa-ajantoiminta, mahdollisuus lisäkouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä monipuoliset tukitoiminnot työhön ja työssä jaksamiseen. Tulevaisuuden haasteina Hirsikangas näkee työn haasteellisuuden ja sen, että työtehtäviin vaaditaan usein paljon osaamista ja kokemusta.

Työvoiman saatavuuden terveyspalvelualalla koettiin tulevaisuudessa menevän parempaan suuntaan, sillä esimerkiksi lääketieteellisen koulutuksen aloituspaikat lisääntyvät lähes joka vuosi. Tämän kautta Suomessa valmistuu enemmän lääkäreitä, jotka ovat organisaation potentiaalisia työntekijöitä tulevaisuudessa.

Oulun alueella terveyspalvelualalle kaivattiin enemmän laboratorio-, röntgen- ja ensihoitajia. Näistä ammateista alkaa olla alalla pula, mutta asiaan on ehdotettu jo parannuksia ja alan koulutuspaikkojen toivotaan lisääntyvän tai houkuttelevan enemmän opiskelijoita tulevaisuudessa. Oulussa koulutetaan kuitenkin terveydenhuoltoalan henkilökuntaa, joten työntekijöiden jäämisessä Ouluun ei nähdä suurta haastetta. Lähihoitajia ja sairaanhoitajia koetaan valmistuvan tämän hetken tarpeisiin katsottuna tarpeeksi.

Vakuutuslalla työntekijöitä koettiin myös tulevaisuudessa löytyvän, mutta hyvien työntekijöiden löytäminen nähtiin haasteena. Hyvien työntekijöiden löytämiseen pitäisi löytää keinoja, sillä suuri osa halutuista tekijöistä on tällä hetkellä työssä eikä näe tarvetta vaihtaa työpaikkaa. Tämä koettiin tulevaisuuden haasteena, johon panostetaan muun muassa työnantajamielikuvan kehittämisellä. Vakuutusalan haasteeksi koettiin myös sen arvostuksen lasku nuorten keskuudessa. Osittain provisiopalkattu ala ei houkuttele työntekijää, mikäli vaihtoehtona on turvallinen kuukausipalkka. Tämän koettiin olevan työntekijöiden löytämistä vaikeuttava tekijä tulevaisuudessa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustuloksissa ei ilmennyt mitään odottamatonta, enemmänkin yleiset käsitykset rekrytointikäytännöistä ja –prosessista vahvistuivat ja aiemmin aiheesta tehdyt tutkimustulokset saivat tukea. Ajankohtaista tällä hetkellä on myös tutkimuksessa selvästi näkyvä yhteiskunnan siirtyminen sähköiseen työskentelyyn. Tämä näkyy rekrytoinnissa muun muassa sähköisten rekrytointijärjestelmien suuresti lisääntyneensä käyttönä. Myös esimerkiksi sosiaalisen median kasvava käyttö rekrytointikanavana kertoo rekrytoinnin sähköistymisestä.

Kansantalouden tilanteen koettiin olevan suuri vaikuttaja yritysten rekrytointiin etenkin määrällisesti, mutta myös laadullisesti. Tällä hetkellä rekrytointien määrä on vähäisempää kansantalouden matalasuhdanteen vuoksi. Organisaatioiden tulee yrittää selvittää ensisijaisesti ilman uusien työntekijöiden palkkaamista jakamalla työtehtäviä vanhoille työntekijöille. Uusille rekrytoinneille tulee olla vahvat perusteet, ja rekrytoinneille on haettava luvat ennen kuin prosessia voidaan useimmissa yrityksissä käynnistää. Kansantalouden tilanteen yhteys rekrytointiin on todettu jo M. Markkasen teoksessa Onnistu rekrytoinnissa (2002).

Myös Työterveyslaitoksen ja Henkilöstöjohdon ryhmä Henry Ry:n teettämässä, Honkaniemen ja Junnilan toteuttamassa tutkimuksessa oli löydetty paljon samoja organisaatioissa hyväksi havaittuja käytäntöjä kuin omassa tutkimuksessani. Honkaniemen ja Junnilan tutkimuksessa hyvinä käytäntöinä nähtiin muun muassa HR-osaston aktiivinen rooli rekrytoinneissa, soveltuvuusarvioinnin käyttö, sähköinen rekrytointijärjestelmä sekä perehdytys. Muita tutkimuksen mukaan organisaatioissa hyväksi todettuja käytäntöjä olivat esimiehen tai johdon aktiivinen rooli rekrytoinneissa, työsimulaatiot sekä muut työkalut, useiden haastattelijoiden tai haastattelukierrosten käyttö sekä opiskelijoiden rekrytointi. (Honkaniemi & Junnila 2010, viitattu 31.3.2014). Lähes kaikki käytännöt, jotka olivat tulleet ilmi noin neljä vuotta sitten tehdyssä tutkimuksessa, tulivat esille myös omassa tutkimuksessani, mutta muutos eri käytäntöjen suosion välillä oli nähtävissä. Esimerkiksi sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttö ei ollut vuoden 2010 tutkimuksessa vielä niin korostuneessa roolissa, kuin mitä se on nykypäivänä. Luultavasti se tulee kasvattamaan asemaansa rekrytointikäytäntönä entisestään.

Tutkimissani organisaatioissa HR-osaston rooli rekrytoinneissa nähtiin enemmänkin taustavaikuttajana ja tukena kuin aktiivisena toimijana rekrytoinnin jokaisessa vaiheessa.

Haastattelemiani organisaatioiden edustajat pitivät HR-osaston apua tärkeänä, mutta sitä koettiin saatavan tarvittaessa eikä HR-osaston kokoaikaista läsnäoloa rekrytointiprosessissa nähty yhtä tärkeänä, kuin millaisena se Honkaniemen ja Junnila tutkimuksessa oli nähty. Myöskään työhaastatteluissa HR-henkilökuntaa ei koettu tarpeelliseksi pitää mukana. Tärkeimpinä tehtävinä rekrytointiprosessissa HR-osastolle pidettiin työpaikkailmoituksen sisällön tarkistamista ja ilmoituksen viimeistelyä, rekrytointikanavien valintaa, työpaikkailmoituksen julkaisemista sekä muuta tukea ja kysymyksiin vastaamista tarvittaessa.

Työterveyslaitoksen sekä Henry Ry:n teettämässä tutkimuksessa työsimulaatiot sekä muut työkalut nähtiin tärkeämpinä rekrytointikäytäntöinä kuin omassa tutkimuksessani. Haastattelurungoilla ja –lomakkeilla oli oma osansa käytäntönä, mutta sen ei koettu olevan erityisen merkityksellinen vaan enemmänkin haastattelun kulkua helpottava tekijä. Tutkimissani yrityksissä ei ollut käytössä yhtenäistä haastattelurunkoa tai –lomaketta, vaan jokaisella haastattelijalla kerrottiin olevan omat runkonsa. Tutkimani yritykset mainitsivat teettävänsä hakijoillaan tarvittaessa erilaisia testejä, kuten huumausainetestin tai luottotietojen tarkistuksen, mutta tätäkään käytäntöä ei korostettu, vaan se oli vakiinnuttanut paikkansa yrityksen rekrytointiin kuuluvana luonnollisena osana.

Soveltuvuusarviointien käyttö oli sen sijaan kasvanut ja korostunut rekrytointikäytäntönä. Osa haastattelemistani yrityksistä käytti sitä rekrytoinneissaan poikkeuksetta, osa taas tehtävästä riippuen tarvittaessa. Myös Honkaniemen ja Junnilan tutkimuksessa soveltuvuusarviointien käyttö oli useissa organisaatioissa käytössä oleva käytäntö, mutta haastattelemistani yrityksistä mahdollisuutta soveltuvuusarviointeihin käyttivät kaikki.

Tutkimuksessani nähtiin myös perehdyttämiseen kiinnitettävän rekrytointiprosessissa entistä enemmän huomiota. Perehdytyksen on todettu olevan avainasemassa rekrytoinnin onnistumisen kannalta: hyvin suunniteltu ja seurattu perehdytys on yksi tärkeimmistä tekijöistä koko rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta. Perehdytykseen panostamisen koettiin vähentävän myös epäonnistuneita rekrytointeja, joiden kerrottiin tulevan organisaatioille kalliiksi niin ajassa kuin rahassa mitattuna. Kattavan perehdytyksen koettiin myös olevan työnantajan velvollisuus uutta työntekijää kohtaan.

Itse tekemääni sekä Junnilan ja Honkaniemen toteuttamaa tutkimusta vertailemalla voidaan todeta rekrytointikäytännöistä HR:n roolin ja työsimulaatioiden sekä muiden työkalujen

menettäneen suosiotaan. Käytännöistä soveltuvuusarvointien käyttö ja perehdyttämiseen panostaminen ovat edelleen mukana organisaatioiden arkipäivässä ja tulevat mahdollisesti korostumaan rekrytointikäytäntöinä entisestään tulevaisuudessa. Myös sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttö on kasvattanut suosiotaan rekrytointikäytäntönä, ja uskoisin, että tulevaisuudessa myös se tulee ottamaan suuremman aseman rekrytointikäytäntönä.

Tutkimustuloksiani voidaan hyödyntää käytännössä esimerkiksi kiinnittämällä huomiota henkilöstön tukemiseen ja kouluttamiseen rekrytointijärjestelmien sähköistyessä. Sähköistyminen ja muuttuvat järjestelmät voivat luoda haasteita etenkin vanhemmalle, erilaisiin järjestelmiin tottuneelle henkilöstölle. Useissa organisaatioissa on myös syytä kiinnittää huomiota sosiaalisen median laajenemiseen liike-elämään. Yhä useampi yritys on mukana sosiaalisessa mediassa, ja saa siitä mahdollisesti etua liiketoiminnalleen. Mikäli yrityksellä ei ole sosiaalisen median osaamista, on sitä syytä hankkia, sillä some-osaaminen tulee korostumaan entisestään tulevaisuudessa.

## 8 POHDINTA

Halusin työlläni selvittää, millaisia rekrytointikäytäntöjä suurorganisaatiot pitävät hyvinä ja omassa rekrytoinnissaan erityisen toimivina. Halusin myös tutkia, miten rekrytointiprosessi organisaatioissa etenee ja vaihtelee se organisaatioiden välillä. Mielestäni erityisen kiinnostavaa ja tärkeää oli pyrkiä saamaan ajankohtainen kuva organisaatioiden tämänhetkisestä rekrytoinnista. Myös se, kuinka organisaatioissa nähtiin tulevaisuuden rekrytointi, oli tutkimukseni kannalta mielenkiintoista.

Laadullinen tutkimus sopi päämääriini hyvin. Tutkimusmenetelmänä tapaus- eli case-tutkimus oli tutkimuksessani oivallinen, sillä tarkoitukseni oli enemmänkin vahvistaa jo olemassa olevaa tietoa ja kuvailla organisaatioiden rekrytointikäytäntöjä ja –prosessia ennemmin kuin luoda uutta tietoa. Koin valitsemani menetelmän sopivaksi aiheelleni ja tarkoituksiperilleni. Aikatauluni oli tiivis, mutta työni valmistui alkuperäiseen aikatauluun nähden jopa etuajassa. Koen lähdemateriaalini luotettaviksi. Olen tyytyväinen valitsemaani aiheeseen, sillä mielenkiintoni sitä kohtaan jopa kasvoi tutkimusta tehdessäni.

Tutkimustulokseni tukivat aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia lisäten niihin päivitettyä, ajankohtaisempaa tietoa. Organisaatioissa parhaiksi koettuja rekrytointikäytäntöjä olivat muun muassa sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttö, HR-osaston tuki rekrytointiprosessissa, soveltuvuusarviointien käyttö sekä perehdytykseen panostaminen. Viime aikoina yrityksissä oli alettu panostaa erityisesti työnhakijoiden tiedottamiseen sekä työnantajamielikuvan luomiseen. Rekrytointiprosessin koettiin kulkevan yleisesti samalla tavalla, mutta riippuvan kuitenkin hieman rekrytointitavasta sekä tehtävästä, johon rekrytoidaan. Sähköisten kanavien ja sosiaalisen median koettiin kasvaneen viime aikoina huomattavasti rekrytointikanavina. Rekrytoitavan työnhakijan osaamisessa olennaiset piirteet riippuivat täysin tehtävästä, johon rekrytoidaan.

Organisaatioissa koettiin kansantalouden tilanteen merkitys rekrytointiin suureksi. Rekrytoinnin koettiin olevan tällä hetkellä suhdanteen vuoksi hieman haastavassa tilanteessa, mutta varovaisia arvioita tilanteen kehittymisestä parempaan suuntaan uskallettiin lausua. Rekrytointiin panostuksen sekä rekrytointien tarpeen koettiin tulevaisuudessa lähes poikkeuksetta kasvavan. Tulevaisuuden suurina haasteina nähtiin muun muassa hyvien työntekijöiden löytäminen sekä oman alan maineen parantaminen.

Koen saaneeni vastaukset asettamilleni tutkimuskysymyksille. Mielestäni toteuttamani tutkimus palveli tarkoitukseni ja pääsin tutkimustulosten osalta tavoitteeseeni. Opinnäytetyön ja tekemäni tutkimuksen avulla sain itse laajan käsityksen ja kokonaiskuvan siitä, mitä rekrytointi ja siihen liittyvät käytännöt sekä rekrytointiprosessi ovat. Toivon, että tutkimukseni avulla myös muut voivat saada lisää tietoa aiheesta. Tutkimuksessa käsittelemäni asiat kiinnostavat minua, ja tunne, että haluan työskennellä tulevaisuudessa rekrytoinnin työtehtävissä, on vahvistunut.

Aihetta valitessani kävin läpi erilaisia vaihtoehtoja, mutta tämä nimenomainen toimeksianto rekrytointikäytäntöihin liittyen kiinnosti minua erityisesti. Olen iloinen, että valitsin kyseisen aiheen, sillä sitä kohtaan tuntemani mielenkiinto on auttanut minua tutkimuksen toteuttamisessa suuresti ja motivoinut minua. Omasta mielestäni suoriuduin tutkimuksen ja koko opinnäytetyöstäni kiittävästi siihen nähden, kuinka tiiviillä aikataululla työni toteutin. Kiinnostava aihe on ollut ehdottomasti edellytys sille, mitä olen saanut opinnäytetyössäni aikaiseksi.

Tulevaisuuden haasteena näkisin joidenkin organisaatioiden kohdalla rekrytoinnin suuren tarpeen suurten ikäluokkien eläköityessä muutaman vuoden sisällä. Rekrytointeja tullaan tekemään eläköitymisvaiheessa paljon enemmän, kuin mihin on viime vuosien matalasuhdanteen aikana totuttu, ja se tulee vaatimaan organisaatioilta muun muassa ajallisia sekä taloudellisia resursseja ja investointeja. Rekrytoinnista tulee kehittää mahdollisimman toimiva ja käytännöllinen, jotta siitä saataisiin kaikki hyöty irti. Mahdollinen taloudellinen kasvu tuo myös omat haasteensa rekrytoinnille, sillä suhdanteen muutos positiiviseksi tuo äkillisesti tarpeen uusille työpaikoille, ja tähän tulee varautua suunnittelemalla organisaatioiden rekrytointi sellaiseen valmiuteen, että uusia rekrytointiprosesseja voidaan käynnistää nopealla tahdilla. Vaikka suhdanne pysyisikin matalana, tullaan organisaatioissa luultavasti panostamaan rekrytointien laatuun, vaikka niiden määrä ei kasvaisikaan. Hoitamalla rekrytointiprosessi hyvin alusta loppuun halutaan taata rekrytoinnin onnistuminen ja täten välttää epäonnistuneen rekrytoinnin mukanaan tuomat rahalliset sekä ajalliset menetykset.

Tutkimukseni perusteella uskoisin tulevaisuuden rekrytointikäytäntöjen painottuvan erityisesti sähköiseen työskentelyyn ja sen hyödyntämiseen. Rekrytoinnin sähköistymistä – järjestelmistä, tiedonsäilytyksestä, työnhausta ja kanavista – voidaan hyödyntää entistä enemmän sen kehittyessä lisää. Henkilöstöön ja sen hyvinvointiin tullaan luultavasti kiinnittämään enemmän huomiota tulevaisuudessa, sillä taloustilanteen mahdollisesti piristyessä työntekijät eivät enää

välttämättä kilpaile työpaikoista, vaan työnantajat voivat joutua kilpailemaan työntekijöistä. Tämän vuoksi työnantajamielikuvaan tullaan panostamaan organisaatioissa, sillä omien työntekijöiden hyvinvoinnin kautta halutaan saada houkuteltua myös uudet, osaavat työntekijät oman organisaation palkkalistoille.

Toimeksiantajani SOL Palvelut on mielestäni yksi alansa edelläkävijöistä, joten tutkimustulokseni eivät välttämättä ole yritykselle ennennäkemätöntä tietoa. Toivon kuitenkin, että tutkimukseni avulla selvittämäni asiat laajentavat yrityksen käsitystä rekrytointikäytännöistä sekä siitä, mitä käytäntöjä yritykset pitävät juuri tällä hetkellä tärkeinä. Mielestäni erityisesti työnantajamielikuvan rakentuminen on aihe, johon yrityksissä tullaan lähivuosina panostamaan huomattavasti. Taloustilanteen parantuessa ja rekrytointien kasvaessa määrällisesti osaavaa ja hyvää työvoimaa ei ole enää yhtä helppoa saada kuin matalasuhdanteen aikana, ja tällöin yritysten pitää alkaa kehittämään keinoja, joilla saadaan ihmiset haluamaan työskennellä juuri heidän palveluksessaan. Työntekijöitä tulee osata houkutella paitsi vapailta markkinoilta, myös mahdollisesti toisen työnantajan palveluksesta. Työnantajamielikuva ja siihen mahdollisesti liittyvät palvelut voisivat olla asia, johon SOL Palvelut voisi yrityksenä perehtyä, mikäli haluaa mahdollisesti joskus laajentaa tarjoamiaan palveluja siihen suuntaan.

Myös rekrytoinnin siirtyminen koko ajan enemmän sähköiseen muotoon on asia, jota SOL Palvelut voisi yrityksessään pohtia lisää. Monet yritykset tarvitsevat mahdollisesti tukea sähköisiin palveluihin, kuten sähköiseen rekrytointijärjestelmään siirryttäessä. Tätä tukea voisi mahdollisesti tarjota rekrytointipalvelujen ohella tai kehittää jonkin muun keinon, jolla huomioitaisiin sähköiseen rekrytointiin siirtymisen tuomat haasteet ja vaatimukset.

Jatkotutkimuksia aiheeseen liittyen voisi toteuttaa esimerkiksi keskittymällä tietyn rekrytointikäytännön tai –käytäntöjen kehittämiseen. Myös rekrytoinnin siirtymistä sähköiseen muotoon voisi tutkia enemmän tai siihen liittyen voisi kirjoittaa oppaan esimerkiksi jonkin rekrytoinnin parissa toimivan yrityksen henkilöstölle. Myös tietyn yrityksen perehdyttämistä voisi kehittää ja laatia tutkimuksen avulla mahdollisimman hyvin palvelevia perehdytyksen seurantalomakkeita. Kaikki aiheeseen liittyvä tutkimus, joka kehittää tai helpottaa yritysten rekrytointia varsinkin käytännön toimenpiteissä, on varmasti hyödyllistä.



## LÄHTEET

BeGlobal. 2012. Helsingin yliopiston VALOA-hankkeen kampanja. Rekrytointikanavia. Viitattu 28.4.2014. <http://www.beglobal.fi/fi/rekrytointikanavia>.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Nostetta liiketoimintaan osaavilla ihmisillä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2010. EK:n jäsenyritysten käyttämät rekrytointikanavat sektoreittain 2010.

Viitattu 28.4.2014.

[http://pda.ek.fi/www/fi/tilastokuvat/koulutus\\_rekrytointi/kuvat/rekrytarpeet/ekn\\_jasenyristen\\_kayttamat\\_rekrytointikanavat\\_sektoreittain.pdf](http://pda.ek.fi/www/fi/tilastokuvat/koulutus_rekrytointi/kuvat/rekrytarpeet/ekn_jasenyristen_kayttamat_rekrytointikanavat_sektoreittain.pdf).

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Finlex. 2011. Määritelmä suuryritys. Viitattu 28.4.2014.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110361>.

Hirsikangas, S. 2014. Rekrytointipäällikkö, PPSHP. Haastattelu 14.5.2014. Tekijän hallussa.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2007. Helsinki: Tammi.

Honkaniemi, L. & Junnila, K. 2010. Organisaatioiden rekrytointikäytännöt. Työterveyslaitos: Helsinki. Viitattu 31.3.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/rekrytointi/Documents/Organisaatioiden%20rekrytointik%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6t.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/Documents/Organisaatioiden%20rekrytointik%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6t.pdf).

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kitinoja, J. 2014. Myyntijohtaja, Pohjola Vakuutus. Haastattelu 28.4.2014. Tekijän hallussa.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.

Mercuri Urval. 2014. Työnantajamielikuvan rakentaminen. Viitattu 6.5.2014.

<http://www.mercuriurval.com/fi/Countries/Suomi/Palvelut-yrityksille/Rekrytointiratkaisut/Tyonantajamielikuvan-rakentaminen/>.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Palosaari, H. 2014. Aluejohtaja, Pohjola Vakuutus. Haastattelu 28.4.2014. Tekijän hallussa.

Psycon Oy. Rekrytointiprosessi. Viitattu 27.5.2014.

[https://www.psycon.com/sites/default/files/attachments/palvelut/psycon\\_rekrytointiprosessi.jpg](https://www.psycon.com/sites/default/files/attachments/palvelut/psycon_rekrytointiprosessi.jpg).

Rekryverkko. Rekrytointiprosessi. Viitattu 27.5.2014.

[http://www.rekryverkko.fi/rekryverkkohome/homepage\\_items\\_view.html?category\\_id=20&did=2000&lang=fi&jc=1](http://www.rekryverkko.fi/rekryverkkohome/homepage_items_view.html?category_id=20&did=2000&lang=fi&jc=1).

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa M. Helsilä & S.

Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Työterveyslaitos. 2010. Rekrytointiprosessi. Viitattu 31.3.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx).

Työterveyslaitos. 2012. Perehdyttäminen. Viitattu 28.4.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx).

Veikkolainen, S. 2012. Sosiaalioppia. Rekrytointi ja työnantajamielikuva – ajatuksia seminaarin

jälkeen. Viitattu 6.5.2014. <http://sariveikkolainen.com/2012/08/24/rekrytointi-ja-tyonantajamielikuva-ajatuksia-seminaarin-jalkeen/>.

## LIITTEET

### HAASTATTELUKYSYMYSLOMAKE

### LIITE 1

#### Taustatiedot

- ✓ Yrityksen toimiala
- ✓ Oma asema yrityksessä
- ✓ Yrityksen henkilöstömäärä Suomessa
- ✓ Rekrytointien arvioitu määrä vuodessa

#### Rekrytointikäytännöt

- ✓ Millaisia hyväksi koettuja käytäntöjä tai toimintatapoja organisaation rekrytoinnissa on?
- ✓ Käytetäänkö asiantuntija-apua tai yhteistyökumppaneita rekrytoinnissa? Jos käytetään, niin millaisissa tilanteissa? Esimerkiksi henkilöstövuokraus, rekrytointiprosessi alusta loppuun, suorahaku, soveltuvuusarviointi. Miksi/miksi ei?
- ✓ Miten työnhakijoita tiedotetaan rekrytointiprosessin aikana ja sen jälkeen?
- ✓ Miten työpaikkailmoituksissa kiinnitetään huomiota työnantajamielikuvan luomiseen?

#### Rekrytointiprosessi

- ✓ Miten rekrytointiprosessi organisaatiossa etenee? Onko tehtäväkohtaista? Kuka hoitaa?
- ✓ Millaisia rekrytointijärjestelmiä käytetään? Onko käytössä sähköinen rekrytointijärjestelmä? Jos on, millaiseksi sen käyttö on käytännössä koettu?
- ✓ Mitä kanavia käytetään avointen työpaikkojen ilmoittamiseen? Mitkä kanavat on koettu oman rekrytoinnin kannalta toimivimmiksi?
- ✓ Mikä on tällä hetkellä olennaista organisaatioon rekrytoitavan työntekijän osaamisessa? Koulutus, työkokemus, asenne? Miten se painottuu rekrytointiprosessissa?

#### Tulevaisuus

- ✓ Millaiselta organisaation rekrytointi näyttää tulevaisuudessa?
  - Tehdäänkö rekrytointisuunnitelmaa?
  - Kasvaako/pieneneekö rekrytointiin panostus?
  - Kasvaako/pieneneekö rekrytointien tarve?
- ✓ Millainen on työvoiman saatavuus toimialalla tulevaisuudessa?